

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

L'APPORT DE LA COMMUNICATION DANS UN PROCESSUS
DE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL :
L'EXEMPLE DE LA PÉRENNISATION
DES ACTIVITÉS ARTISTIQUES ET CULTURELLES
AU CENTRE JEUNESSE DE MONTRÉAL-INSTITUT UNIVERSITAIRE

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN COMMUNICATION

PAR
FRANÇOIS MARCIL

SEPTEMBRE 2011

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Je veux souligner ici la contribution de mes premiers compagnons d'armes au programme de maîtrise, Jeanne-Marie Alexandre, Martine Dubois et Pierre Bruneau, ainsi que celle de deux professeures, Christine Thoër et Isabelle Mahy.

Je remercie mes collègues du Centre jeunesse de Montréal-Institut universitaire, en particulier Jean-Marc Potvin, qui m'a guidé vers le projet arts et culture et qui m'a encouragé à y consacrer toute l'énergie nécessaire. Je salue l'intérêt et la disponibilité des directeurs Mario Ferland, Jean Prémont, Sylvie Constantineau et Sylvie Desmarais, ceux des membres du bureau des communications Camil Charland, Catherine Girardin, Jocelyne Boudreault et René Trempe, ainsi que ceux de Micheline Douville. Un merci particulier à Julie Grenier qui m'a soutenu et accompagné en plus de me remplacer au bureau durant les semaines où je me suis retiré pour rédiger.

Je salue la très grande classe des membres du Groupe de développement pour leur ouverture d'esprit et leur disponibilité. Merci à Anne Lauzon, Annie Bastien, Chantal Meunier, Sophie Desjardins, Jordi Dufour, Louis-Robert Guy, Marie-Hélène Dagenais, Patrick Turcot, Pierre Plante et Stéphanie Blouin. Je remercie Jean-Pierre Duplantie qui m'a accordé une entrevue extrêmement enrichissante et Suzanne Bouchard pour son aide précieuse dans les dernières étapes.

Et finalement, je dois beaucoup à Jean-Marie Lafortune, mon directeur de recherche, pour le doigté avec lequel il m'a accompagné, pour son soutien dans les moments difficiles et pour la qualité de ses commentaires. J'ai su depuis le début que je pouvais compter sur un guide de premier plan tant pour ses connaissances que pour ses qualités humaines. J me compte chanceux d'avoir fait ce bout de chemin avec lui et le remercie grandement pour son ouverture d'esprit, son humour et sa disponibilité.

TABLES DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES	viii
LISTE DES TABLEAUX	ix
RÉSUMÉ	x
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I	
LE CENTRE JEUNESSE DE MONTRÉAL-INSTITUT UNIVERSITAIRE	3
1.1 Intervenir dans un contexte d'autorité	3
1.2 Une fusion difficile à réaliser.....	5
1.3 Une vision humaniste de la gestion des ressources humaines	6
1.4 Un climat de travail qui continue de s'améliorer	8
1.5 Une passion qui se perçoit.....	10
1.6 Un personnel engagé.....	11
1.7 Les canaux de communication à l'intérieur de l'établissement	12
1.8 Les initiatives du personnel : l'exemple du projet arts et culture	17
CHAPITRE II	
PROBLÉMATIQUE	22
2.1 Considérations éthiques.....	23
2.2 Mandat du Groupe de développement	24
2.3 Questions de recherche.....	25
CHAPITRE III	
CADRE THÉORIQUE	27
3.1 Quelques définitions.....	27
3.1.1 La communication organisationnelle	27

3.1.2 La culture de l'initiative	29
3.1.3 La pérennisation des activités	31
3.1.4 La communication comme mode de changement.....	32
3.2 Le modèle dialogique de mise en œuvre du changement.....	39
3.3 Le modèle appliqué au Groupe de développement.....	43

CHAPITRE IV

MÉTHODOLOGIE	47
4.1 Objectif du chercheur	47
4.2 La démarche de recherche-intervention	48
4.3 Analyse documentaire.....	48
4.4 Entrevues individuelles semi-dirigées.....	49
4.5 Participation aux rencontres mensuelles du Groupe de développement	50
4.6 Entrevue de groupe (focus)	53
4.7 Journal de bord	54

CHAPITRE V

ANALYSE DES RÉSULTATS	56
5.1 Une vision de la communication	58
5.2 La démarche de recherche intervention	59
5.3 Des initiatives à pérenniser	60
5.4 Réponse aux questions de recherche	61
5.5 La généralisation du modèle de mise en œuvre du changement.....	67

CONCLUSION	71
------------------	----

APPENDICE A

COMMUNIQUÉ DE LA DIRECTION GÉNÉRALE	74
---	----

APPENDICE B

SITE INTERNET DU CJM-IU	75
-------------------------------	----

APPENDICE C

SITE INTRANET DU CJM-IU	76
-------------------------------	----

APPENDICE D

NOTE INTERNE D'UNE DIRECTION	77
APPENDICE E INFOLETTRE MENSUELLE DU CJM-IU.....	78
APPENDICE F VIDÉOS DU CJM-IU DISPONIBLES SUR YOUTUBE	79
APPENDICE G PAGE FACEBOOK INSTITUTIONNELLE DU CJM-IU.....	80
APPENDICE H MICROSITE INTERNET DE RECRUTEMENT DU CJM-IU	81
APPENDICE I REVUE TRIMESTRIELLE DU CONSEIL MULTIDISCIPLINAIRE DU CJM-IU	82
APPENDICE J JOURNAL INTERNE MENSUEL DU CJM-IU	83
APPENDICE K CANEVAS UTILISÉ POUR LES ENTREVUES INDIVIDUELLES	84
APPENDICE L CANEVAS UTILISÉ POUR LES ENTREVUES DE GROUPE	85
APPENDICE M PLAN DE TRAVAIL EN NEUF ÉTAPES DU GROUPE DE DÉVELOPPEMENT	86
APPENDICE N CERTIFICAT ÉTHIQUE	87
BIBLIOGRAPHIE.....	88

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
3.1 Modèle dialogique de mise en œuvre du changement	41

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
1.1 Degré de mobilisation du personnel	9
3.1 Les paradigmes et le lien communication stratégie	34
3.2 Rétrospective de la démarche.....	55

RÉSUMÉ

Créé lors d'une fusion en 1992, le Centre jeunesse de Montréal-Institut universitaire (CJM-IU) est une organisation de 3000 employés qui a connu des débuts difficiles. En 2004, la proposition d'animer des activités artistiques et culturelles avec les jeunes formulée par des employés est reçue avec intérêt par la direction. Celle-ci y voit une façon d'associer le personnel au développement des programmes et de susciter son engagement. Aujourd'hui largement implantées, ces activités continuent souvent à être identifiées à une personne et à être offertes de façon restreinte à une portion des jeunes seulement. De plus, la pérennité de ces activités dépend de l'implication et de la disponibilité de certains employés du CJM-IU.

En 2009, l'établissement a créé un Groupe de développement composé d'animateurs, d'intervenants et de gestionnaires avec le mandat d'identifier les différentes composantes des activités en arts et culture et les conditions à mettre en place pour assurer la pérennité de celles-ci. En associant les activités artistiques et culturelles à la notion de pérennité, la direction propose ainsi un virage important dans sa façon de les percevoir. Celles-ci sont maintenant définies comme une offre de service de l'établissement et non plus comme des initiatives individuelles. C'est la démarche de réflexion des membres du Groupe de développement menant vers ce changement organisationnel qui fait l'objet ici d'une analyse. Notre recherche-intervention a pour objet l'identification, dans une approche constructionniste, de l'apport de la communication dans le processus de changement organisationnel auquel réfléchit le Groupe de développement.

En conclusion, trois fonctions jouées par la communication dans la pérennisation des activités artistiques et culturelles au CJM-IU sont identifiées et décrites. Il s'agit de la vision d'établissement, de la diffusion de l'information et du soutien à la stratégie de changement. Bien présentes dans l'établissement, ces fonctions confèrent à la communication une place stratégique mise en lumière par nos travaux.

Mots clés : Centre jeunesse de Montréal-Institut universitaire, changement organisationnel, communication organisationnelle, constructionnisme, conversation, initiatives, métaconversation, pérennisation.

INTRODUCTION

Cette recherche-intervention a pour objet d'identifier l'apport de la communication dans un processus de changement organisationnel au Centre jeunesse de Montréal-Institut universitaire (CJM-IU). Notre réflexion porte sur le processus menant à la nouvelle définition d'une offre de service intégrée en arts et culture tel que vécu par le Groupe de développement mis en place par la direction et auquel nous avons participé à titre de chercheur. Vers la fin de cette démarche qui a duré 15 mois, nous avons réalisé une entrevue de groupe avec les membres du Groupe qui a permis de cerner, avec ceux-ci, le rôle de la communication dans le processus de changement qui accompagne cette nouvelle offre de service intégrée en arts et culture.

Dans le premier chapitre, nous présentons le CJM-IU. Suite à une fusion qui a entraîné une dizaine d'années difficiles, l'établissement a progressivement mis en place un mode de fonctionnement fondé sur des valeurs humanistes et appuyé par des moyens de communication interne très structurés. Il a de plus développé un contenu clinique stimulant qui a permis de mobiliser le personnel. Les premiers projets en arts et culture proposés par certains employés ont été particulièrement bien reçus en 2004 par la direction qui y voyait un moyen de reconnaître la contribution du personnel.

Dans le deuxième chapitre, nous abordons la problématique. Nous présentons le mandat du Groupe de développement et situons comment notre participation au sein de celui-ci s'insère dans notre recherche intervention. Notre intérêt comme chercheur est d'identifier, dans une approche constructionniste, l'apport de la communication dans le processus de changement organisationnel auquel réfléchit le Groupe de développement. Pour y arriver, nous proposons de répondre à trois questions.

Dans le troisième chapitre, nous définissons les concepts de culture organisationnelle, de culture de l'initiative et de pérennisation des activités. Nous analysons ceux-ci en

fonction du paradigme constructionniste, lequel conçoit l'organisation comme un processus organisant. Nous utilisons le modèle dialogique de mise en œuvre du changement de Giroux pour comprendre le rôle joué par la conversation entre les membres dans la construction d'une offre de service intégrée. Celle-ci fait le lien entre la culture de l'initiative encouragée chez le personnel et le processus de changement visant la pérennisation des activités proposées par la direction. Nous l'utilisons également pour identifier l'impact communicationnel dans ce processus de changement.

Dans le quatrième chapitre, nous présentons la méthodologie retenue pour réaliser cette recherche-intervention. Nous utilisons d'abord une analyse documentaire mettant à profit les documents internes permettant de préciser le contexte du CJM-IU. Nous poursuivons en réalisant des entrevues individuelles et en participant à 11 rencontres du Groupe de développement. Notre démarche se complète par une entrevue de groupe avec les membres de ce Groupe de développement. Tout au long de la recherche, nous avons tenu un journal de bord qui alimente nos réflexions et compile les propos issus des entrevues individuelles et de groupe.

Au dernier chapitre, l'analyse des résultats permet de constater que les activités artistiques et culturelles sont une illustration concrète de la culture de l'initiative en place au CJM-IU. Nous réalisons que plus l'initiative et l'engagement du personnel sont encouragés, plus la conversation prend de la valeur et plus la culture de l'établissement se renforce. Les propos émis lors de l'entrevue de groupe illustrent le fait que la communication peut être appelée à jouer trois rôles dans le processus de pérennisation : une vision d'établissement, la diffusion de l'information et le soutien à la stratégie de changement. Nous arrivons à la conclusion que le modèle de mise en œuvre du changement de Giroux peut être utilisé dans d'autres organisations, autant publiques que privées, en autant que les changements annoncés soient désirés et non imposés par un tiers (fusion forcée, politique gouvernementale, etc.).

CHAPITRE I

LE CENTRE JEUNESSE DE MONTRÉAL-INSTITUT UNIVERSITAIRE

1.1 Intervenir dans un contexte d'autorité

Le CJM-IU a été créé en 1992 sous l'appellation « Les Centres jeunesse de Montréal ». Issu de la Loi sur les services de santé et les services sociaux (LSSSS) adoptée en octobre 1992, il a été formé du regroupement de 13 établissements. Il compte 3000 employés répartis sur 45 sites et points de service, 758 familles d'accueil et ressources intermédiaires¹ et gère un budget de 220 millions de dollars (2009-2010).

Balisés par trois lois, le CJM-IU intervient auprès d'enfants et de jeunes de moins de 18 ans vivant une situation qui compromet ou risque de compromettre leur sécurité ou leur développement. Ces situations peuvent être des cas de négligence, d'abandon, d'abus physique ou sexuel, de mauvais traitements psychologiques ou des troubles de comportement sérieux. Le CJM-IU propose une gamme de services spécialisés en matière de protection de la jeunesse et des jeunes contrevenants et veille au respect des dispositions du Code civil du Québec relatives à l'adoption et à la médiation familiale.

¹ Les ressources intermédiaires sont des résidences de groupe, des appartements supervisés, des maisons d'accueil et des maisons de chambre gérés par des entrepreneurs indépendants ayant un contrat avec le CJM-IU ; ces ressources offrent des services d'hébergement spécialisés aux jeunes.

Le CJM-IU compte 13 directions. Son fonctionnement repose sur des rencontres hebdomadaires du comité de direction, du comité des directions clientèle et des comités de régie dans chacune des directions.

Le fait que le centre jeunesse soit régi par trois lois implique une intervention faite dans un cadre fortement balisé. De fait, les jeunes placés sous la Loi de la protection de la jeunesse qui ont fait l'objet d'un signalement et les jeunes contrevenants constituent plus de 95% de la clientèle du CJM-IU³. On comprend que les parents qui voient la DPJ frapper à leur porte investie du pouvoir de prendre des décisions pour la protection de leur enfant (pouvant aller jusqu'à le retirer de la famille) n'offrent pas spontanément une collaboration « chaleureuse »⁴. Exigeant à réaliser, ce travail demande des habiletés particulières aux intervenants.

La relation d'aide en contexte d'autorité est un art (...) un art qui exige beaucoup d'habiletés, de sensibilité, d'ouverture, de respect et d'humilité. C'est un art dont la splendeur s'observe lorsque ceux et celles qui le pratiquent, le font en gardant toujours en tête que le premier défi à relever dans ce domaine est celui de la confiance. Sans relation de confiance, il est illusoire de penser que la personne qu'on cherche à aider acceptera de nous donner le pouvoir de le faire. Il nous appartient donc de favoriser l'émergence d'une telle relation. Nous devons aussi démontrer notre volonté et notre capacité à collaborer avec la personne dans cette démarche. (Dionne, 2008, p. 7)

Le CJM-IU assure la protection et le bien-être des enfants et des jeunes qui sont victimes de négligence, de maltraitance physique, psychologique ou sexuelle ou qui présentent des troubles de comportement. Il vise également la responsabilisation des jeunes qui commettent de délits dans une perspective de protection durable de la société.

Dans l'intérêt des enfants et des jeunes, le CJM-IU intervient le plus souvent en contexte d'autorité auprès des familles et des jeunes dont la situation est portée à son attention par des proches, ou encore par des intervenants de différents milieux : santé et

³ Le CJM-IU traite plus de 13 000 dossiers d'enfants et de leur famille par an.

⁴ Voir sur Internet le blogue «Protégez vos enfants de la DPJ» ou la page Facebook «DPJ au grand jour» qui témoignent de la grande frustration vécue par certains parents face à la DPJ.

services sociaux, écoles, police et justice. Pour réaliser sa mission, le CJM-IU offre des services spécialisés visant plus particulièrement :

- la protection, le développement harmonieux et l'intégration sociale des enfants et des jeunes ;
- la réadaptation et la réinsertion des enfants et des jeunes ayant développé des troubles de comportement ou ayant commis des délits ;
- le soutien et l'accompagnement des parents, notamment des jeunes parents et le développement des capacités parentales ;
- l'adoption, la recherche d'antécédents et les retrouvailles, la médiation familiale et l'expertise psychosociale.

1.2 Une fusion difficile à réaliser

Les années qui ont suivi la fusion de 1992 ont été marquées par un important choc des cultures dans chacun des anciens établissements. Dans un bilan décrivant le contexte interne durant les années qui ont suivi la fusion, on lit :

Il faut se développer en intégrant le personnel de 13 établissements dans des conditions qui étaient loin d'être favorables. Ainsi, l'établissement doit gérer 28 accréditations syndicales dans un contexte de compressions budgétaires de l'ordre de 20 M\$ sur un budget de 170 M\$. Cette réorganisation crée beaucoup d'instabilité. Plusieurs intervenants et cadres quittent, amenant avec eux leur expérience professionnelle et leurs expertises. En 2000-2001, notre établissement doit répondre de la situation dans le cadre d'une enquête ministérielle. (CJM-IU, 2010c, p. 1)

L'enquête ministérielle effectuée par Jean Bartkowiak en 2000 porte un jugement très sévère sur l'organisation, ce qui amène le conseil d'administration à nommer un nouveau directeur général en 2001 ; celui-ci restera en poste jusqu'en 2008. À son arrivée, le directeur général fait le constat de relations tendues et conflictuelles avec les membres du personnel qui se traduisent par de la démobilitation, de l'absentéisme ainsi que par un manque de soutien et d'encadrement. Il trouve que la structure est mal adaptée, que les

directions travaillent en vase clos, pendant que les déficits budgétaires s'accumulent année après année (*Ibid.*, p. 1).

1.3 Une vision humaniste de la gestion des ressources humaines

Entre la fusion de 1992 et l'enquête ministérielle en 2000, les différentes «cultures d'intervention» entre sites et entre professionnels de formation différente ont créé un environnement de travail complexe marqué par un climat tendu et des affrontements idéologiques. Cité dans un mémoire de maîtrise portant sur l'expérience vécue par les intervenants sociaux au CJM-IU durant cette période de changement, un travailleur social exprime ainsi sa frustration :

Les années 1990 à 2000, cela nous a amenés à travailler beaucoup plus proche de la réadaptation avec les éducateurs, avec leurs approches, avec leurs moyens et leurs façons d'intervenir. Peut-être aussi découvrir des modèles différents. Ben ça l'a été (sic) la réadaptation qui a pris le pouvoir, ok, fait (sic) qu'ils ont fait table rase sur tous nos programmes. Tous nos programmes d'intervention, ils les ont ignorés. Ils ont mis ça à terre, pis là ils ont voulu faire autrement, ou construire autrement avec l'option milieu. Ça été une vraie catastrophe, un échec monumental. (Lamontagne, 2003, p. 5).

Selon le directeur général adjoint rencontré en entrevue à l'automne 2010⁵, le climat frôlait l'intimidation à cette époque. « Dans certains secteurs, la culture était à la limite de la violence physique et un climat d'affrontement syndicats-employeurs régnait ».

Le personnel et les syndicats acceptent alors difficilement les changements de pratique implantés par la direction.

Plusieurs intervenants affirment qu'ils ont le sentiment que la direction ne reconnaît pas leur compétence... qu'elle a perdu le sens du terrain, qu'elle a perdu la notion de souffrance qu'il y a dans la rue. (*Ibid.*, p. 57).

⁵ Les citations du directeur général, du directeur général adjoint et de l'ex-directeur général sont tirées des entrevues individuelles effectuées avec ceux-ci par l'auteur en novembre 2010.

Interrogé sur cette période, l'ex-directeur général confirme que le climat complexe du début des années 2000 a généré une évolution importante des relations dans l'établissement :

Le climat était particulièrement pénible en 2001 et 2002. Nous sommes passés d'un boycottage de la démarche d'agrément en 2001 à une attitude d'ouverture et d'engagement dans le processus en 2006. On a senti comment le climat et l'atmosphère ont changé. Je crois que l'attitude de l'équipe de direction et l'engagement pour des valeurs partagées ont contribué à changer le climat.

Voulant confirmer cette évolution positive sur le plan des relations de travail, le conseil d'administration adopte en 2006 une philosophie de gestion des ressources humaines (CJM-IU, 2006). L'établissement y caractérise sa vision comme d'humaniste et mise sur une gestion participative axée sur le développement des compétences, la responsabilisation et l'engagement du personnel. Les valeurs d'établissement retenues sont le respect, la reconnaissance, l'équité, la rigueur et la transparence. Cette philosophie « traduit également la volonté (de l'établissement) d'offrir un milieu de travail sain, propice à la fois à des services de grande qualité et au développement et à l'épanouissement de son personnel » (*Ibid.*, p. 1). Le contenu de cette philosophie de gestion a ensuite été imprimé sur les pochettes officielles de l'établissement.

La mise en place de plusieurs politiques axées sur les besoins du personnel renforce cette approche. Ainsi, chaque employé définit annuellement avec son supérieur un plan individualisé de développement de ses compétences personnelles. Ces politiques et programmes sont toujours appliquées aujourd'hui⁶.

Le CJM-IU possède un programme de reconnaissance de son personnel, balisé par une déclaration de principes, et qui se concrétise par l'attribution annuelle de prix à toutes

⁶ Il s'agit de : *Politique relative à la philosophie de gestion des ressources humaines, Politique de développement des ressources humaines, Politique sur les activités personnelles de développement et Programme individualisé de développement des compétences.*

les catégories d'employés (administratif et de soutien, professionnel, encadrement et stagiaires) dans le cadre de plusieurs activités de rassemblement dont un gala soulignant les 25 ans de service. De plus, un comité reconnaissance composé de représentants des directions, des conseils et des syndicats se réunit de façon statutaire plusieurs fois par année avec le mandat de faire vivre la reconnaissance au sein du personnel.

Pour le personnel, il demeure que cette approche humaniste se vit surtout dans le milieu immédiat de travail. Dans un mémoire de maîtrise réalisé sur l'attachement et la fidélisation du personnel de la direction de la protection de la jeunesse de Montréal, l'auteure relate que les jeunes intervenants « ont pour la plupart le sentiment d'être considérés dans leur équipe (...) la reconnaissance semble se vivre à petite échelle, mais beaucoup moins à grande échelle » (Dionne, 2008, p. 42).

1.4 Un climat de travail qui continue de s'améliorer

L'impact de ces changements apparaît clairement aujourd'hui dans les résultats obtenus par l'établissement dans un sondage sur la mobilisation du personnel (1014 répondants) réalisé dans le cadre du renouvellement de sa démarche d'agrément à l'automne 2009. Le niveau de mobilisation y fait un important bond en avant comme en font foi les résultats reproduits au Tableau 1.1.

Tableau 1.1
Degré de mobilisation du personnel
 (Sondage d'agrément (1004 répondants)
 Comparaison entre les résultats obtenus en 2006 et en 2009)

INDICATEURS	RÉSULTATS 2006	RÉSULTATS 2009
Réalisation	71,4% (2) ⁷	75,9% (2)
Implication	71,5% (2)	77,4% (3)
Collaboration	67,2% (2)	77,5% (3)
Soutien	61,7% (2)	74,6% (3)
Communication	62,8% (2)	71,8% (3)
Leadership	63,0% (2)	72,4% (3)

Le virage effectué durant ces neuf ans a marqué l'histoire du CJM-IU.

Depuis 2001, notre établissement a fait des pas de géant. Graduellement, les pratiques cliniques et administratives ont été véritablement intégrées et restructurées. Les solutions identifiées dans les trois planifications stratégiques réalisées entre 2001 et 2010 ont permis d'assainir le climat de travail, de mobiliser les membres du personnel autour d'une vision commune et de projets cliniques rassembleurs et d'améliorer la qualité des services. La consolidation de la structure de l'organisation fut une des premières opérations réalisées. Elle a permis de rapprocher la direction des équipes en enlevant un palier hiérarchique et d'assurer une plus grande représentativité des directions clientèle au sein du comité de direction. (CJM-IU, 2011c, p. 2)

Un audit de communication qui confirme le climat positif

L'audit de communication interne réalisé à l'hiver 2010 par le bureau des communications aborde aussi la question de l'implication du personnel. Au total, l'audit a permis à une centaine de personnes (entrevues individuelles et de groupe) d'exprimer leur point de vue sur le fonctionnement des communications dans l'établissement. Questionnés sur la plus grande réussite du CJM-IU durant les dernières années, « la grande mobilisation du personnel autour de la mission et de l'offre de service » a été citée prioritairement par les employés et les gestionnaires consultés.

⁷ Une cote 2 indique que l'établissement se conforme à la norme et une cote 3 qu'il la dépasse largement. Le Conseil québécois d'agrément a affirmé que de tels résultats de mobilisation du personnel sont exceptionnels pour un établissement de la taille du CJM-IU.

Dans son bilan de la démarche, le bureau des communications souligne une convergence de vue entre les employés et les directeurs.

Le sentiment de fierté de ce que nous sommes devenus comme établissement et l'engagement du personnel toutes catégories confondues ressortent très fortement... Les informations obtenues dans le processus d'audit convergent avec les résultats du sondage de l'agrément, les commentaires entendus lors de la tournée du directeur général ainsi que l'expérience terrain vécue par les membres du bureau des communications au cours des sept derniers mois. Elles semblent surtout le reflet d'un climat interne très positif. (CJM-IU, 2010a, p. 12)

1.5 Une passion qui se perçoit

Tout au long de nos travaux, nous avons souvent lu et entendu que le travail auprès des jeunes est la principale raison de l'engagement du personnel. Les intervenants du CJM-IU sont des êtres passionnés qui se dévouent entièrement aux enfants⁸, ce qui explique en partie pourquoi un nombre important d'employés ont fait du CJM-IU leur unique employeur à vie. C'est ainsi que 13% du personnel actuel, soit 400 personnes, y travaillent depuis plus de 25 ans.

Invité à définir la culture de l'établissement, l'ex-directeur général qui a œuvré entre 2001 et 2008 explique «qu'à travers les moments difficiles, comme le film d'Arcand⁹, les gens ont développé un sentiment d'appartenance à ce gros établissement. S'il y a quelque chose qui réunit tout ce monde-là, c'est l'engagement envers les jeunes».

⁸ Voir à l'appendice 7, la page d'accueil du microsite Internet de la campagne de recrutement de l'établissement qui vise à mettre en valeur le rôle essentiel joué par les intervenants auprès des jeunes. Les personnes utilisées pour illustrer cette campagne sont des employés de l'établissement.

⁹ Le film documentaire de Paul Arcand, «Les voleurs d'enfance», sorti en 2005 sur 50 écrans, a créé une très forte onde de choc parmi le personnel des différents centres jeunesse du Québec. Celui-ci s'est alors vu stigmatisé sur la place publique. Les directions de protection de la jeunesse et l'Association des centres jeunesse du Québec ont alors parlé «d'une charge sans nuances» (Le Devoir, 5 octobre 2005).

En janvier 2010, la direction des ressources humaines a réalisé un sondage interne en ligne qui a rejoint 37% des éducateurs à temps partiel occasionnels ou réguliers. Interrogés sur ce qui les motive à demeurer au CJM-IU, les éducateurs ont affirmé le faire d'abord pour la clientèle (61% des réponses), très loin devant les défis professionnels (37%).

Le directeur général constate que « les employés ont une conscience sociale aiguisée et souhaitent travailler en relation d'aide ». Il considère que le sentiment d'appartenance s'est développé tardivement à cause des difficultés reliées à la fusion. « Il a été difficile pour les employés d'oublier leur établissement d'origine ; cela s'est fait depuis 2004 quand on a reconstruit les pratiques cliniques ».

1.6 Un personnel engagé

Il y a plus que la valorisation du personnel qui marque la culture de l'organisation. Il y a le fait que le personnel constate que la porte est ouverte aux projets et aux contributions artistiques individuelles. Au début des années 2000, les employés qui animaient des projets en arts et culture ont profité des tournées annuelles du directeur général pour lui faire connaître l'impact et l'originalité de leurs interventions. L'ex-directeur général se rappelle que tout a commencé avec deux ou trois intervenants qui utilisaient leur talent artistique personnel pour communiquer avec les jeunes dans des activités (musique, peinture) et qui lui ont demandé un soutien financier. Outre le fait que l'implication des employés était bienvenue, l'impact clinique sur les jeunes qui réussissaient ainsi à s'exprimer et à obtenir des succès individuels a suscité un intérêt parmi les autres employés, se rappelle l'ex-directeur général.

Pour la direction, il y avait deux éléments de gratification à travers ces projets : d'abord, l'impact sur les enfants, mais aussi de voir les intervenants s'engager qui, une fois soutenu par la direction, voulaient aller encore plus loin envers les jeunes. Cela est venu contribuer en même temps au développement d'une certaine fierté.

Les intervenants y allaient de plusieurs initiatives bénévoles, mais ce dont ils avaient le plus besoin, c'était de sentir que la direction était derrière eux. Tranquillement, les projets ont pris de l'expansion, grâce à l'appui de l'établissement et surtout beaucoup d'engagement de la part des intervenants.

L'éclosion des initiatives artistiques du personnel s'est faite dans un contexte de changement axé sur la mise en place de programmes cliniques soulignée par l'ex-directeur général. Contrairement aux activités sportives qui se perpétuent parce que les équipements (gymnase, patinoire, terrain sportif) sont disponibles sur les sites d'hébergement, l'éclosion d'initiatives artistiques au CJM-IU est directement reliée aux talents et intérêts individuels des intervenants. Des plus, la nature des activités encourage l'expression de sentiments non verbalisés chez les jeunes (agression, viol, incident dramatique vécu), ce qui complète de façon significative l'intervention avec ceux-ci. En stimulant le développement d'activités artistiques et culturelles, la direction considère qu'elle envoie un message de confiance envers les initiatives des employés. « La confiance dans les intervenants et la valorisation du personnel passaient par des valeurs comme le respect et la transparence envers ceux-ci », dit l'ex-directeur général.

Nous avons une structure, de nouvelles ententes avec les syndicats et la possibilité de travailler vraiment sur les programmes. Le personnel a commencé à croire que l'on était capable de se sortir de nos problèmes et de regarder en avant. On croyait très fort à la mise en place des programmes et on associait les employés à leur développement. Ce n'était pas fait en vase clos, mais bien avec la contribution des gens. Année après année, nous pouvions constater le changement dans l'organisation. Les projets en arts et culture en sont un bel exemple.

Cette approche, basée sur des valeurs humaines, et qui contraste alors avec le passé récent de l'établissement, a mené à la mise en place progressive d'une gestion des ressources humaines fondée sur des valeurs humanistes. Celle-ci a été adoptée officiellement sous forme de politique en 2006.

1.7 Les canaux de communication à l'intérieur de l'établissement

Pour mieux saisir la communication dans l'organisation, nous considérons cette dernière comme un système. Le systémisme permet de porter un regard exhaustif sur son mode d'organisation et d'en circonscrire les liens parmi l'ensemble de ses sous-systèmes dans lesquels s'insèrent les canaux de communication. « Le systémisme permet (...) une

compréhension fine et utilisable de l'action en situant l'ensemble des interactions dans un contexte d'influence entre les sous-systèmes d'un organisme » (Demers et Giroux, 1988, p. 24). Un système organisationnel est un ensemble d'éléments en interaction tels qu'une modification quelconque de l'un d'entre eux entraîne une modification de tous les autres. (Marc et Picard, 2002, p. 21). Autrement dit :

... un système est une organisation relativement stable d'éléments qui entretient des relations particulières avec l'environnement et qui est composée de parties qui sont liées les une aux autres. Chaque partie est conçue pour modifier les autres et chacune dépend du tout. (De la Broise et Grosjean, 2011 ; Grosjean et Bonneville, 2011, p. 60)

Ainsi, l'histoire du CJM-IU et la répartition sur 45 sites de ses 3000 employés se conjuguent pour faire de la communication interne une fonction importante. Dans la structure officielle, cette fonction est assumée par le bureau des communications, bien que, comme nous le verrons plus loin, de multiples réseaux de communication existent parmi les employés de même qu'entre les structures et les programmes existants. Relevant de la direction générale et placé sous la responsabilité de l'adjoint au directeur général, le bureau des communications compte, outre ce dernier, six personnes : une coordonnatrice, trois agents d'information, un technicien en communication et une agente administrative.

Dans son plan de communication 2010-2011, le bureau des communications définit son rôle comme un lieu de convergence pour les besoins de diffuser, de connaître et de s'informer dans l'établissement. « Nous sommes présents pour faire connaître le CJM-IU, pour soutenir les directions dans leurs activités de communication et pour créer et alimenter nos propres médias de communication » (CJM-IU, 2010d, p. 2). Le personnel est son premier public cible. D'ailleurs, deux des trois objectifs de communication de l'établissement sont de reconnaître la qualité du travail effectué par le personnel et de susciter la fierté de travailler dans cet établissement.

Le tour d'horizon qui suit donne un bon aperçu de cette convergence et de l'importance que prend chacun des modes de communication à l'interne¹⁰. En affirmant que sa fonction est de créer et d'alimenter ses propres médias, le bureau des communications définit clairement la portée et le niveau de contrôle de l'information exercé par la direction. D'ailleurs, le fait qu'il identifie ceux-ci comme des médias démontre les moyens importants dont dispose l'établissement. Il s'agit d'une approche fonctionnaliste axée sur la diffusion de messages venant de la direction.

La communication officielle

Au CJM-IU, si on exclut les échanges lors des relations interpersonnelles, l'essentiel de la communication se fait de façon électronique. Grâce au courriel, à l'intranet et à la collection numérisée de la bibliothèque, chaque employé ayant l'usage d'un ordinateur¹¹ a accès au même niveau d'information. Toutefois, les employés ne peuvent faire des envois par courriel à tous, n'ayant pas accès à la fonction « groupes d'employés » dans le répertoire. Réservée à la direction générale et à quelques directions ciblées (informatique, services techniques, etc.), celle-ci, officialise en quelque sorte le rôle du bureau des communications comme rédacteur et producteur des messages officiels de l'établissement et comme véhicule d'information de la direction. Ces messages passent par l'envoi de communiqués à tous par courriel et par la page d'accueil de l'intranet.

Les communiqués et notes internes constituent le lien direct et officiel de la direction générale et des directions avec le personnel et sont envoyés à tous par courriel par le bureau des communications. Quant à la page d'accueil de l'intranet, elle est conçue comme la une d'un journal d'information quotidienne qui informe, sollicite la participation des employés, annonce le lancement des événements et fait le lien avec les reportages des médias diffusés sur l'établissement. On y trouve des textes et des vidéos produits à l'interne et des hyperliens.

¹⁰ Voir les appendices A à H qui présentent des exemples des moyens de communication utilisés.

¹¹ Plus de 80% des employés ont un poste informatique alors que ceux travaillant dans les cuisines et à l'entretien ont accès à des bornes informatiques.

Le site internet, l'Infolettre et la page officielle Facebook s'adressent d'abord à la clientèle externe de l'établissement, mais ils ont un impact sur le personnel parce qu'ils présentent l'image publique de l'établissement en mettant en valeur l'expertise du personnel.

La principale caractéristique de ces moyens de communication est que leur rédaction ou leur diffusion passe systématiquement par le bureau des communications. Cet espace occupé par la direction s'inscrit dans l'histoire des dix dernières années de l'établissement marqué par le développement clinique, lequel, selon le directeur général adjoint « nécessitait une large diffusion de l'information pour mettre tout le monde au diapason des changements implantés ».

Le journal *Les Petites nouvelles* est une exception dans la communication officielle. Imprimé et distribué 10 fois par an, il est le principal véhicule de communication interne de l'établissement depuis près d'une dizaine d'années. Il se distingue des autres moyens de communication de la direction parce que son contenu est presque entièrement rédigé par le personnel avant d'être proposé au bureau des communications qui l'édite. L'audit de communication de 2010 a fait ressortir le très fort sentiment d'identification des employés envers ce journal et son très grand attachement à celui-ci.

Les plans de communication ciblés

Dans la façon de faire de l'établissement, chaque projet doit être accompagné d'un plan de communication. De façon systématique, le bureau des communications est interpellé pour conseiller les directions sur la promotion de leurs activités auprès du personnel et à l'externe. Ces plans de communication se font à partir des besoins identifiés par les requérants. Ils visent essentiellement à définir un message qui sera diffusé par le bureau des communications. Il y a dans les faits peu d'interaction entre le bureau des communications et le personnel dans la préparation et la mise en œuvre de ces plans, si ce n'est celle avec le directeur ou le porteur de dossier dans la direction.

La tournée annuelle du directeur général

Une fois par année, le directeur général effectue une tournée des sites pour échanger avec le personnel sur le bilan de l'année précédente et sur la planification annuelle des

activités. Ces 15 rencontres de 75 minutes rejoignent environ 900 employés. La présentation, de type didactique et d'une durée de 60 minutes, fait ensuite place aux commentaires et questions des employés présents. Ceux-ci en profitent pour discuter de leurs préoccupations avec le directeur général et ses deux adjoints. Cette tournée annuelle, implantée au début des années 2000, constitue un rare moyen d'échange de vive voix en public entre le directeur général et le personnel.

La communication entre pairs

La communication entre pairs se fait essentiellement à l'intérieur des services, lors des rencontres hebdomadaires entre les gestionnaires des directions et des rencontres de services entre leurs employés. Une vie clinique extrêmement active, soutenue par la direction des services professionnels et des affaires universitaires qui voit à l'évaluation des programmes, au soutien professionnel et à la recherche scientifique, se déploie avec rigueur et constance. Sur le plan clinique, la communication se fait d'abord de façon horizontale entre pairs dans les équipes de travail et au sein de différents groupes de développement créés pour analyser une situation clinique afin d'en modifier ou solidifier le fonctionnement.

Des lieux d'échange existent également au sein des différents conseils reconnus officiellement par la loi : conseil multidisciplinaire, conseil des infirmières et infirmiers, et conseil des médecins, dentistes et pharmaciens. Le plus important en nombre est le conseil multidisciplinaire qui regroupe plus de 2000 membres et qui est doté d'un réseau d'information¹² comprenant 22 agents de liaison et 48 répondants répartis dans l'ensemble des directions clientèle. Le conseil réunit ceux-ci quatre fois par année, (le directeur général étant invité à échanger avec les agents de liaison à deux occasions) et entretient une liaison régulière par courriel avec ses membres. Il publie quatre fois par année la revue *Défi jeunesse* pour le bénéfice des intervenants cliniques. Son contenu, de nature clinique, est complètement indépendant des publications officielles de l'établissement. De plus, le conseil produit des avis sur des questions spécifiques à la demande de la direction générale. Il organise une fois par année deux journées professionnelles de ressourcement

¹² C'est ainsi qu'il identifie celui-ci dans son plan d'organisation.

pour ses membres et y décerne des prix de reconnaissance. Le conseil jouit d'un budget et de personnel permanent.

Les deux autres conseils regroupent quelques membres chacun et ne possèdent pas de moyens de communication ; ils sont par conséquent beaucoup moins actifs que le conseil multidisciplinaire, mais produisent des avis professionnels sur demande de la direction générale.

Non reconnu par la loi mais soutenu par l'établissement, le Conseil consultatif du personnel administratif et de soutien (CCPAS) regroupe 1000 membres. Il possède un réseau d'agents multiplicateurs, produit des avis spécifiques à la demande de la direction générale, publie un journal périodique et organise une journée annuelle de ressourcement des membres où il y décerne des prix de reconnaissance. Le conseil jouit d'un budget et de personnel permanent à temps partiel.

Les syndicats ont chacun leur publication s'adressant à leurs membres. Le contenu traite essentiellement des relations de travail.

L'ensemble de ces lieux d'échange et de structure officielle crée un ensemble de sous-systèmes qui s'interfèrent mutuellement. Ceux-ci comprennent le comité de direction, le comité des directions clientèle et les régies des directions, lesquels tiennent des rencontres hebdomadaires. S'y ajoutent les rencontres de formation, les rencontres cliniques, les groupes de développement et les rencontres d'équipes, les rencontres syndicales et les activités de reconnaissance et les sous-groupes d'intérêt spontanés entre employés qui se déploient pendant les pauses, les heures de repas et à l'extérieur des heures de travail.

1.8 Les initiatives du personnel : l'exemple du projet arts et culture

Le projet arts et culture est une série d'initiatives d'employés œuvrant auprès des jeunes hébergés qui permet à ceux-ci de s'exprimer à travers différents moyens artistiques

tels la danse, la peinture, le chant ou la musique. L'intérêt de ce projet est qu'il prend la forme d'initiatives reliées aux intérêts artistiques personnels des employés. Outre cette personnalisation de l'intervention, le projet est original en ce sens qu'il permet aux intervenants de travailler sur les points forts et les talents des jeunes avec des moyens cliniques non traditionnels (c'est-à-dire les arts et la culture).

Le directeur général adjoint rappelle dans quel contexte ces projets ont été proposés en 2004 :

Quand des intervenants ont proposé des projets en arts et culture, c'était fort bienvenu car nous cherchions à trouver des stratégies à appliquer aux contenus cliniques. On visait un projet clinique par équipe et non d'établissement. On se disait que toutes les avenues permettant de mobiliser notre monde étaient valables. Le directeur général a dit qu'il soutiendrait les gens qui croyaient en leurs projets. Signe du chemin parcouru, aujourd'hui nous travaillons ces projets à l'intérieur de la programmation.

On peut comprendre que ces initiatives s'inséraient bien dans une stratégie globale qui visait à mobiliser le personnel. Réceptif à celles-ci, l'ex-directeur général a saisi vite quel rôle ces projets pouvaient jouer dans un établissement qui se cherchait un *modus vivendi* après des années difficiles.

Nous étions préoccupés par la valorisation du personnel. Après avoir passé à travers tant de difficultés, le personnel se sentait complètement démoli et ne croyait pas qu'on avait une préoccupation particulière à son égard. Ces projets devenaient une occasion de soutenir et de montrer notre engagement envers notre personnel.

Les activités artistiques et culturelles débutent en 2004 par des projets de peinture avec les adolescents et de danse avec les adolescentes. Dès le début, ce type d'activités se caractérise de deux façons : d'abord par le fait qu'il correspond aux intérêts artistiques personnels des éducateurs ou à leurs contacts personnels dans le milieu des arts et de la culture ; ensuite parce que ces activités sont fonction des besoins et intérêts des jeunes et ancrées dans la réalité des milieux d'hébergement (clientèle, routine quotidienne, disponibilité des locaux, etc.).

Les activités présentement offertes aux adolescents sont la musique (batterie, guitare et slam), les arts de la scène (improvisation) et les arts visuels (peinture, dessin, caricature et sculpture). Du côté des enfants et des adolescentes, on trouve surtout de la musique et des arts de la scène (danse et percussion brésilienne, salsa, slam, djembe, gumboots, percussion africaine et chant), ainsi qu'un atelier photos.

Le volet musique et arts de la scène étant très présent dans cette programmation, l'idée de permettre aux jeunes de se produire devant un public¹³ est vite apparue comme un prolongement de ces activités. C'est ainsi que grâce à la volonté et aux contacts d'une éducatrice avec le milieu artistique, un spectacle bénéfice mettant en scène les jeunes avec des artistes connus a été développé. Quatre spectacles annuels ont ainsi eu lieu en 2007, 2008, 2009 et 2011. La visibilité obtenue par ce spectacle¹⁴ et l'impact sur les 150 jeunes qui y ont participé ont conféré une certaine crédibilité à ses artisans dans l'établissement.

... de nombreux intervenants « artistes » sont présents dans les différentes directions clientèle et constituent une richesse pour notre établissement. Ces derniers font vivre aux jeunes des activités très diversifiées, toutes aussi originales les unes que les autres et préservant toujours une finalité clinique (CJM-IU, 2011b, p. 1).

La finalité clinique est une caractéristique des projets. Les intervenants qui les mettent de l'avant estiment que ces activités ont un impact certain sur le processus de réadaptation des jeunes.

¹³ Ces prestations se font en centre d'hébergement avec des jeunes qui ont peu de contact avec leurs parents et avec le monde extérieur. L'art leur permet d'exprimer certaines émotions et sentiments qui les ont marqués et qu'ils n'ont parfois jamais réussi à partager avec autrui.

¹⁴ Celui-ci a rassemblé plus de 1000 spectateurs au Métropolis en 2009 et à la Place-des-arts en 2011.

André¹⁵ est un éducateur qui anime un cours de peinture avec des adolescents au site Cité-des-Prairies qui est membre du Groupe de développement. En entrevue individuelle, il affirme que 90% des éducateurs y travaillant connaissent l'offre d'une activité de peinture aux jeunes.

Des éducateurs viennent me demander d'inscrire certains jeunes parce qu'ils voient dans l'activité peinture une façon de mieux les connaître, de les stimuler à évoluer (un jeune qui ne parle pas, qui ne s'extériorise pas peut se livrer dans le dessin), de les amener à autre chose. Ce faisant, on reconnaît la valeur clinique de cette activité. Je crois même que nous pourrions même un jour inscrire cette valeur dans les plans d'intervention.

La personnalisation des activités offre l'avantage de favoriser l'émergence de projets nouveaux dans l'établissement qui sont portés par des individus et pour lesquels ceux-ci ont une affection particulière. Il s'agit d'un bon exemple de cette culture de l'initiative encouragée dès 2004.

Toutefois, dans un établissement de 3000 employés, des activités identifiées à certaines personnes (et à leurs intérêts personnels) peuvent aussi être perçues comme des privilèges accordées à celles-ci. Pendant qu'ils animent leurs ateliers, les employés doivent être remplacés dans leurs fonctions régulières, ce qui peut paraître aux yeux de certains comme une spécialisation qui tient plus de l'intérêt personnel (la peinture, la danse) que de l'intervention clinique. L'ex-directeur général reconnaît là un risque de difficultés :

Ce sont là des enjeux réels. Ces employés reçoivent beaucoup de valorisation pour leur activité alors que d'autres employés en reçoivent moins pour les activités quotidiennes nécessaires auprès des jeunes, mais qui sont moins évidentes.

¹⁵ Toutes les citations des membres du Groupe de développement sont tirées de l'entrevue de groupe tenue le 30 novembre 2010 et d'une entrevue individuelle effectuée le 1^{er} décembre 2010. Les membres du Groupe sont identifiés dans le texte par les prénoms (fictifs) André, Véronique, Sylvie, Andréanne et Steve.

Mais ce qu'il y a d'intéressant, c'est que l'intervenant utilise ses talents pour rejoindre le jeune. Certains le font à travers les sports, d'autres font des excursions en montagne parce que ce sont des gens qui aiment la nature ; ils utilisent leurs propres ressources pour soutenir les jeunes et les faire avancer. C'est pourquoi nous retrouvons des choses très variées à travers l'organisation. Il faut permettre aux gens de s'utiliser et de sortir des cadres.

Aujourd'hui, cette philosophie de gestion fait partie de la culture de l'établissement en lien avec la politique de gestion des ressources humaines qui mise sur une gestion participative tout en étant axée sur le développement des compétences, la responsabilisation et l'engagement du personnel. Chaque gestionnaire doit mettre en pratique cette philosophie avec chacun de ses employés.

Dans ce premier chapitre, nous avons vu que suite à dix années difficiles suivant la fusion, l'établissement a mis en place une philosophie de gestion des ressources humaines inspiré de valeurs humanistes. Il a implanté des moyens de communication interne très structurés et développé un contenu clinique stimulant qui a réussi à mobiliser progressivement le personnel. Les premiers projets en arts et culture issus d'initiatives des employés ont été particulièrement bien reçus en 2004 par la direction qui y voyait un moyen de mobilisation du personnel.

CHAPITRE II

PROBLÉMATIQUE

Dans ce chapitre, nous présentons le mandat du Groupe de développement et situons comment notre participation au sein de celui-ci s'insère dans notre recherche intervention. Nous présentons ensuite les trois questions de recherche qui nous guident dans cette démarche.

Le Centre jeunesse de Montréal-Institut universitaire est le plus important centre jeunesse du Québec. Après une fusion difficile, l'établissement s'est développé de façon extrêmement rigoureuse en misant sur le développement clinique, en centrant les résultats du travail sur le rôle du personnel et en s'appuyant sur la contribution professionnelle de chacun. C'est dans ce contexte, qu'au début de la décennie, des employés se sont proposés pour animer des activités artistiques et culturelles avec les jeunes à même leur temps de travail.

Ces activités sont aujourd'hui largement implantées dans les trois directions qui hébergent des jeunes. Toutefois, le fait que chacune de ces activités ait été identifiée à un employé-animateur a fini par créer une disparité dans l'offre de service au sein de l'établissement, certaines activités ne pouvant être offertes que dans un site alors que la demande se révélait plus grande. En 2009, le comité de direction a mandaté un *Groupe de développement de l'offre de service sur les arts et la culture*¹ pour proposer une façon

¹ Celui-ci est composé de 10 membres : 5 gestionnaires, 4 professionnels (dont un employé-animateur d'une activité de peinture) et un consultant externe spécialisé en art-thérapie. Il compte également sur un réseau de 14 collaborateurs provenant de l'interne et de la Fondation du Centre jeunesse de Montréal (3 gestionnaires et 11 professionnels).

d'intégrer les activités dans les différents programmes et de pérenniser l'offre de service à la grandeur de l'établissement. Or, compte tenu de la symbolique de ces activités dans la culture organisationnelle, nous estimons que la mise en place de conditions de pérennisation, laquelle implique une forme de normalisation, est susceptible d'avoir un impact sur la culture interne, dans la mesure où le CJM-IU est un milieu qui encourage les initiatives de ses employés. Le rôle de la communication dans la mise en place des changements amenés par une offre de service intégrée en arts et culture fait l'objet de notre analyse.

2.1 Considérations éthiques

Dans cet établissement, nous assumons la fonction d'adjoint au directeur général, responsable des communications et des relations avec la communauté. C'est toutefois à titre de chercheur que nous avons été approchés par les responsables du Groupe pour participer à leurs travaux. Celles-ci avaient été informées que nous souhaitions analyser, dans un mémoire de maîtrise, l'apport de la communication dans le processus de pérennisation des activités artistiques et culturelles qui constituait le mandat du Groupe de développement.

À la première rencontre du Groupe, nous avons fait part aux membres de notre double rôle de chercheur et de gestionnaire et de la distinction que nous souhaitions garder entre les deux. Nous avons spécifié que notre intérêt portait sur l'apport de la communication dans le cadre des travaux du Groupe de développement et que nous participerions à titre de chercheur. En fait, la réflexion menée dans notre recherche et s'intègre bien à celle du Groupe tout en apportant un regard différent sur ses travaux.

Un des grands intérêts de cette recherche est qu'elle nous permet de remettre en question notre façon d'aborder la communication dans nos fonctions professionnelles, tout en nous amenant à mieux comprendre l'important rôle joué par la conversation entre pairs dans les changements organisationnels.

2.2 Mandat du Groupe de développement

Le fait que les activités en arts et culture soient identifiées à des individus est perçu à la fois de façon positive et négative par la direction. D'un côté, on voit cette implication des employés au-delà de leurs fonctions premières comme un geste d'engagement et de développement ; de l'autre, on voit une limite dans l'équité de l'offre de service aux jeunes et dans la pérennité des services offerts (CJM-IU, 2010b, p. 1). C'est pour clarifier cette réalité que la direction a créé un Groupe de développement.

Dans le libellé du mandat du Groupe, la direction souhaite que se développe une vision commune des besoins de la clientèle et des contenus pour y répondre. Le message lancé est que l'orientation d'intégrer les activités culturelles, manuelles et d'expression dans les différents programmes offerts doit s'inscrire dans une continuité et une préoccupation sans cesse renouvelées (*Ibid.*). Le Groupe a 15 mois pour proposer et faire adopter une offre de service intégrée en arts et culture par le comité de direction de l'établissement.

Le mandat situe de façon très précise les limites que la direction voit à un modèle d'intervention basé sur l'initiative des individus. L'objectif recherché est d'encadrer l'offre de service pour que chaque direction utilise les mêmes paramètres de fonctionnement, contrairement à la situation actuelle. En effet, bien qu'elles proviennent toutes des employés, les activités ne sont pas financées et offertes de la même façon dans l'établissement.

L'expérience démontre que l'identification d'une activité à une personne qui l'anime peut entraîner un certain nombre de difficultés lorsque celle-ci n'est plus en mesure de le faire pour différentes raisons (maladie, congé prolongé, etc.). L'exemple du spectacle bénéfice 2010, qui a été annulé notamment parce que l'employée qui en coordonne l'organisation était en absence prolongée, a été souvent cité lors des rencontres du Groupe et des entrevues individuelles.

2.3 Questions de recherche

Notre intérêt comme chercheur est d'identifier, dans une approche constructionniste, l'apport de la communication dans le processus de changement organisationnel auquel réfléchit le Groupe de développement. De façon spécifique, nous cherchons à illustrer comment la communication peut être une coconstruction de la réalité qui contribue à la stratégie de changement.

Pour mener à terme notre réflexion, nous avons ainsi choisi de réaliser une recherche-intervention avec le Groupe de développement. Notre intervention implique une participation à ses rencontres mensuelles et l'animation d'une entrevue de groupe (focus) portant spécifiquement sur le rôle que la communication peut jouer dans la démarche de pérennisation proposée.

L'intérêt de cette recherche est qu'en parallèle à une analyse systémique du fonctionnement de l'organisation et du rôle officiel qu'y joue la communication, nous posons un regard constructionniste sur la démarche du groupe. Notre réflexion propose de mettre en valeur le fait que la communication dans un établissement ne se fait pas que du haut vers le bas. Lorsque les moyens sont en place pour permettre une conversation appuyée sur des contenus écrits et partagés, et qu'une recherche de changement ou de nouveauté est attendue du personnel, la communication devient stratégique dans l'établissement ; en fait, elle est un processus organisant de celui-ci.

Le fonctionnement des groupes de développement au CJM-IU, bien défini dans le modèle de gestion de l'établissement (et qui fait partie de sa culture d'initiative), nous semble être un exemple particulièrement intéressant à analyser dans la mesure où il est documenté et se fait dans un mode de conversation. Il y a là un intérêt certain pour une recherche en communication organisationnelle.

Notre participation aux travaux du Groupe nous plonge au cœur de cette conversation. Notre position est que dans un contexte de changement organisationnel qui touche directement le personnel, la communication doit s'inscrire dans la réflexion menant au

changement proposé et non seulement utilisée pour expliquer celui-ci au personnel une fois la décision prise.

Rappelons que notre titre de responsable du bureau des communications du CJM-IU nous positionne d'office comme gestionnaire de la communication officielle ; notre regard quotidien sur les processus de communication se fait donc à partir d'une lecture fonctionnaliste de la réalité qui est la norme dans les services des communications des établissements de santé et de services sociaux. Or, la présente recherche constitue pour l'auteur une opportunité d'explorer comment la communication s'exprime autrement dans l'établissement, notamment par la conversation, et comment celle-ci peut mener à des changements organisationnels. Elle constitue un regard neuf, différent et critique de notre façon de percevoir la communication qui nous amène vers une réflexion posée dans trois questions de recherche suivantes et auxquelles ce mémoire cherche à répondre :

1. Comment un établissement au fonctionnement très rigide peut-il susciter ou consolider une culture de l'initiative chez son personnel ?
2. Quelles fonctions peut remplir la communication dans la pérennisation des initiatives en arts et culture ?
3. Comment la communication peut-elle contribuer à des processus de changement organisationnel comme ceux observés au CJM-IU ?

Dans ce chapitre, nous avons vu que l'établissement souhaite pérenniser ses activités artistiques et culturelles en créant un Groupe de développement à qui il demande de définir une offre de service intégrée en arts et culture. Nous avons mis en perspective le double rôle que nous jouons comme chercheur et directeur responsable des communications dans l'établissement. Nous avons présenté les questions de recherche auxquelles nous allons répondre dans ce mémoire.

CHAPITRE III

CADRE THÉORIQUE

Pour comprendre l'apport de la communication dans le processus de changement organisationnel sur lequel se penche le Groupe de développement, il est nécessaire de se doter d'outils conceptuels qui permettront d'analyser l'impact potentiel des changements proposés. Nous ferons appel à différents auteurs qui aideront à situer les concepts de communication organisationnelle, de pérennisation et de culture de l'initiative. De plus, nous analyserons la communication comme mode de changement et présenterons le modèle de mise en œuvre du changement de Giroux (2008) qui servira de cadre d'analyse dans notre intervention avec le Groupe.

3.1 Quelques définitions

3.1.1 La communication organisationnelle

Les théories et pratiques de la communication organisationnelle ont été largement analysées durant le 20^e siècle et plus particulièrement depuis le début des années soixante (Taylor et Delcambre, 2011 ; Grosjean et Bonneville, 2011 ; Tompkins et Wanca-Thibault, 2001). Dans une approche traditionnelle, la communication est d'abord définie en fonction de la hiérarchie dans l'organisation. Les canaux de communication y sont soit formels ou informels ou encore reliés à la relation patron-employé. Il s'agit somme toute d'une composante de la gestion administrative, essentiellement rattachée au climat de l'organisation. Ainsi, Redding (1972) relie directement la théorie de la communication à l'étude des organisations.

Au fil du 20^e siècle, les réflexions sur la communication ont évolué selon différents paradigmes. Le paradigme fonctionnaliste représente le courant dominant. Le fonctionnalisme permet d'observer la société et l'organisation d'un point de vue objectiviste et de s'attarder à l'ordre, au consensus et à l'intégration dans les grands ensembles organisés en mettant l'accent sur la rationalité et le pragmatisme (*Id.*, 1994). Le paradigme fonctionnaliste décrit la société comme une réalité concrète et s'intéresse aux questions de régulation et d'intégration sociale. Dans la perspective fonctionnaliste, communication interne et organisation se confondent. La communication y a pour but la diffusion des messages de la direction : l'information reçue en bas doit être identique à celle provenant d'en haut (Demers et Giroux, 1998).

Avec le paradigme interprétatif, apparu vers la fin des années 1970, on conçoit que la réalité organisationnelle n'a pas d'existence objective en dehors des interprétations faites par les acteurs (*Ibid.*). Dans un processus d'interprétation et de création de sens, les employés sont particulièrement sensibles à la dimension concrète et quotidienne du changement. Les questions qu'ils soulèvent ont trait à la compréhension du contexte du changement et à la meilleure manière de s'y adapter (Giroux 1998). La communication est le médium qui permet de créer collectivement le sens de l'organisation (Demers et Giroux, 1998).

Le paradigme critique remonte aux années 1980 et demeure peu utilisé. Cette approche perçoit l'organisation comme un instrument de domination au service d'une classe privilégiée et remet en question l'ordre social existant. La communication y est vue comme un processus de manipulation idéologique, un véhicule idéologique et un instrument de contrôle social (Deetz et Kertzen, 1983 ; *Ibid.*). Elle renforce les rapports de domination entre individus, faisant de ceux-ci des victimes très souvent aliénées, dépossédées de tout pouvoir d'action et de toute autonomie relativement à leur destinée (George et Bonneville, 2011 ; Grosjean et Bonneville, 2011). Dans le milieu de la santé et des services sociaux, cette approche est souvent utilisée par les syndicats et par les groupes d'intérêts qui s'opposent à un changement proposé (fermeture, fusion ou changement de vocation d'un établissement) et contestent le fait que le point de vue de la direction est le seul valable.

Le paradigme constructionniste, qui décrit la communication comme un processus organisant, est récent et plus utilisé. Il permet de construire des significations en mettant l'accent sur les processus collectifs et le langage comme sources de compréhension de l'action collective. Même s'il en est très proche du constructivisme, il est mieux adapté à la compréhension d'un processus fermé et limité dans le temps comme celui mené par le Groupe de développement.

Ainsi, le constructivisme envisage la réalité sociale comme une construction sociale permanente qui se construit et se reconstruit au fur et à mesure des interactions. (*Ibid.*). Il fait du monde social le produit de l'action des individus à partir de leurs représentations subjectives du monde, ce dernier n'existant à la limite qu'à travers elles.

Ce qui différencie le constructivisme du constructionnisme, c'est que le premier permet d'interpréter le changement qu'un individu construit à travers ses échanges avec son environnement (Isabella 1990 ; Grosjean et Bonneville 2011) ; sa connaissance est dans sa tête et la réalité, bien qu'existante, n'est pas connaissable (Von Glasserfeld, 1991, Demers et Giroux, 1998) et procède d'une ontologie cognitive. Du côté du constructionnisme, la connaissance est plus directement le fruit des interactions entre les individus et procède d'une ontologie microsociale (Gergen et Gergen, 1991, *Ibid.*) ; c'est donc un processus qui laisse une large place à la communication (*Ibid.*).

3.1.2 La culture de l'initiative

Pour Schein (1992) et Mahy (2008), une culture est un ensemble d'hypothèses tacites sur le monde et sur ce qu'il devrait être, partagées par un ensemble de personnes et qui déterminent leurs perceptions, leurs pensées, leurs sentiments et, jusqu'à un certain point, leurs comportements observables.

Une culture peut-elle être source d'innovation ? Mahy (*Ibid.*) estime que oui et définit ce type de culture comme un milieu où l'on crée en interaction, au sein d'une communauté qui accueille les diverses propositions, et à partir desquelles le sens sera véhiculé.

Dans un milieu qui encourage l'innovation, on passe aisément du mode de la discussion à celui du dialogue. Le Cirque du Soleil, analysé par Mahy (2008) et Orméjuste (2009), est présenté comme un modèle du genre. Les mêmes caractéristiques prévalent aussi chez Google et Microsoft ou dans les agences de publicité où la création est à la fois la raison d'être et la signature de l'organisation.

Toutefois, le travail créatif ne se résume pas à avoir des idées et une imagination fertile. Il demande talent et compétences. Au CJM-IU, le travail effectué auprès des jeunes se fait dans un encadrement légal tellement structuré que le besoin de laisser s'exprimer la créativité et de créer un environnement propice à celle-ci a été vu, dès 2004, comme une façon de mobiliser le personnel après des années de fusion difficile. « Ces projets devenaient une occasion de soutenir et de montrer notre engagement envers notre personnel », rappelle le directeur général de l'époque.

En prenant pour exemple les activités en arts et culture au CJM-IU, nous constatons, comme Mahy (2008), que la créativité n'est pas périphérique au travail et qu'elle se loge dans ce qui stimule et fait circuler l'énergie nécessaire à l'évolution des pratiques ou à la résolution de problèmes dans le quotidien.

Si on ne peut comparer la culture de l'innovation du CJM-IU à celle du Cirque du soleil, il demeure néanmoins que les activités en arts et culture y sont devenues, en sept ans, une source de créativité dans l'établissement, puisque près de 25 activités artistiques différentes sont présentement offertes et que tous ces projets novateurs ont d'abord été proposés par des employés à leur supérieur immédiat.

L'ex-directeur général qui a encouragé les premières activités en arts et culture en 2004 estime que la place accordée à l'initiative au CJM-IU est en soi une forme de reconnaissance du personnel :

Comme établissement, nous avons aidé à faire vivre cette flamme parmi le personnel en reconnaissant et en soutenant ces activités de plusieurs façons. Nous croyions important de permettre aux gens d'utiliser leurs talents et de sortir des cadres dans l'exercice de leur travail.

Dans le libellé du mandat sur l'offre de service visant les arts et la culture, l'établissement reconnaît que les activités reposent toujours sur la motivation des intervenants associés. Pour les fins de notre recherche, une culture de l'initiative est définie *comme celle à travers laquelle on reconnaît, encourage et met en valeur les projets novateurs proposés par les employés et visant à améliorer les services offerts à la clientèle.*

3.1.3 La pérennisation des activités

Le Centre national des ressources lexicales définit la pérennisation comme le fait de rendre permanent un phénomène, un objet, une espèce. Le Petit Robert parle même d'éternité. Dans une organisation, *pérenniser une façon de faire a une connotation d'officialisation : elle permet de reconnaître, pour la postérité, le travail d'une personne ou de rendre permanente une façon de faire.*

Dans le mandat du Groupe de développement visant l'offre de services en arts et culture (CJM-IU, 2010b), celui-ci doit préciser le type de structure nécessaire pour assurer une coordination, une cohérence et une concertation entre les directions. Il doit également clarifier les rôles et responsabilités des différents acteurs en fonction du mode de suivi adopté et d'identifier les conditions à mettre en place pour assurer la pérennité de son offre de services en arts et culture.

Notre association aux travaux de ce Groupe vise à identifier comment la communication et le processus de changement peuvent interagir mutuellement dans ce processus. Nous croyons que la communication est une composante de la gestion de ce changement. La communication est un processus qui crée l'organisation et qui lui définit un espace pour s'exprimer, *a fortiori* dans un contexte de changement organisationnel.

3.1.4 La communication comme mode de changement

Durant le siècle dernier, l'importance accordée à la communication comme stratégie s'est développée en parallèle avec un intérêt marqué pour l'organisation dans le champ de la communication (Giroux, 1998). Au fil de cette évolution, la perspective fonctionnaliste décrit l'organisation comme un contenant dans lequel se déroulent des activités de communication et comme un producteur de message, alors que les perspectives interprétative et constructionniste la voient comme un produit de la communication (Smith, 1993). Aujourd'hui, en communication organisationnelle, le changement est présenté comme une problématique proprement communicationnelle (Lewis et Seibold, 1998).

Selon Taylor (1993), le changement peut provenir du texte (c'est-à-dire de la direction de l'établissement (type *top down*)) ou de la conversation (c'est-à-dire du personnel, on le dit alors inductif ou *bottom up*). Le changement est le fruit d'une intention managériale et peut donc être considéré, la plupart du temps, comme « programmé » (Wilson, 1992).

Pour Weick (2000), on a tendance à minimiser les capacités de création de sens des travailleurs sur le terrain, leurs possibilités d'expérimentation et donc d'innovation (Giroux, 2011 ; Grosjean et Bonneville, 2011). Dans sa lecture, l'organisation est continuellement en train de changer et a toujours besoin d'être réaccomplie. Le rôle de la communication y prend ainsi plus d'importance.

En 1996, Cooren, Giroux, Robichaud et Taylor (Taylor et Delcambre, 2011 ; Grosjean et Bonneville, 2011) sont les premiers à proposer un modèle du processus organisationnel fondé sur la distinction conversation/texte. Leur hypothèse est que la conversation génère des textes qui deviennent par la suite le contexte de ces mêmes conversations, leur fournissant ainsi un encadrement relativement stable, voire semi permanent (Taylor et Delcambre 2011, Grosjean et Bonneville, 2011). Dans notre étude des travaux du Groupe de développement, cette approche basée sur la conversation nous semble une piste d'analyse intéressante sur laquelle nous reviendrons d'ailleurs plus loin.

Poussant plus loin la réflexion, Demers et Giroux (1998) se demandent comment se représenter la communication dans la mise en œuvre du changement. Utilisant la grille de Burrell et Morgan (1979) comme point de départ, elles classifient la communication organisationnelle à partir de deux dichotomies : l'opposition entre objectivisme et subjectivisme et l'opposition entre les questions relatives à l'ordre social et celles du changement. Elles identifient ainsi quatre courants paradigmatiques qui se sont développés au cours du 20^e siècle :

- 1) Le paradigme fonctionnaliste décrit la société comme une réalité concrète et s'intéresse aux questions de régulation et d'intégration sociale.
- 2) Le paradigme interprétatif définit la réalité comme une interprétation élaborée par des acteurs en interaction et étudie le processus de partage de signification.
- 3) Le paradigme structuralisme-radical pose que la réalité sociale a une existence matérielle, objective et vise à mettre au jour les conditions de son changement radical.
- 4) Le paradigme humaniste radical présente l'humanité comme une interprétation aliénante et se préoccupe de l'émancipation des sujets.

Les auteures, conscientes de nombreuses critiques dont cette grille a fait l'objet, estiment par ailleurs qu'elle arrive difficilement à rendre compte, en communication organisationnelle, des travaux des chercheurs qui chevauchent les paradigmes interprétatif-critique ou interprétatif-fonctionnaliste. Elles l'utilisent toutefois comme point de départ d'une classification qui leur permettra de faire un lien avec la communication-stratégie et de développer éventuellement un modèle de mise en œuvre du changement. Ainsi, comme Putnam, (1982) elles regroupent les paradigmes radicaux (structuraliste et humaniste) sous le vocable de paradigme critique, puis ajoutent le paradigme constructionniste pour tenir compte des travaux récents comme la théorie de l'énaction (Weick, 1969, 1979), de la structuration (Giddens, 1984) et de la traduction (Callon et Latour, 1981 ; Callon, 1986) qui veulent faire le pont entre les pôles subjectiviste et objectiviste, les niveaux macrosociologique et microsociologique.

À partir de ce découpage, les auteures proposent quatre modèles de la communication et de la stratégie découlant de ces courants paradigmatiques.

Tableau 3.1
Les paradigmes et le lien communication stratégie

	Fonctionnaliste	Interprétatif	Critique	Constructionniste
Conception de l'organisation	Réalité objective	Univers subjectif	Instrument d'exploitation	Processus organisant
Modèle de la communication	Traitement de l'information	Création de sens	Manipulation idéologique	Coconstruction de la réalité
Objet d'étude	Message	Représentation	Structure profonde	Texte/conversation
Lien communication stratégie	Transmission de la stratégie	Interprétation de la stratégie	Endoctrinement à la stratégie	Constitution de la stratégie

À ce stade-ci, il est nécessaire d'évaluer si les quatre paradigmes retenus par Giroux peuvent tous être utiles pour comprendre la communication organisationnelle au CJM-IU. Voyons une comparaison de chacun pour le sujet qui nous concerne.

Le paradigme fonctionnaliste

Le paradigme fonctionnaliste constitue le courant dominant en culture organisationnelle (Shockley-Zalabak, 1986, p 6). Il se caractérise par une conception de la réalité concrète, extérieure à l'individu. Il tente d'expliquer l'ordre et le consensus dans les systèmes sociaux, tels que les organisations (Demers et Giroux, 1998). Sa conception de l'organisation est que celle-ci est une réalité objective.

Selon ce paradigme, l'organisation vit dans une relation d'interdépendance avec son environnement (Orméjuste, 2009) lequel commande des impératifs de conduite que les gestionnaires suscitent par des moyens symboliques (Brunet et Savoie, 2000) ; la communication est vue comme un processus de transmission de la stratégie. Celle-ci est conçue comme une information factuelle pour laquelle une seule interprétation est possible. On considère que si les messages expliquant bien la stratégie sont bien conçus et bien transmis, les comportements appropriés pour mettre en œuvre la stratégie suivront (Demers et Giroux, 1998).

Dans le fonctionnalisme, on met l'accent sur la rationalité, l'objectivité du réel et le déterminisme structurel. « Plus les croyances et les représentations liées à une culture organisationnelle sont partagées par ses membres, plus une organisation gagne en efficacité. La culture contribue à rendre les opérations plus efficaces et productives » (Brunet et Savoie, 2000, p. 185).

Comme on l'a vu au point 1.7, la communication au CJM-IU est de type fonctionnaliste. À l'exception des publications syndicales et de celles du Conseil multidisciplinaire et du Conseil consultatif du personnel administratif et de soutien, la direction contrôle la totalité des moyens de communication officiels utilisés dans l'établissement (voir appendices B, C et H).

Le point fort du fonctionnalisme est qu'il permet à la direction de contrôler les moyens de communication et les messages. Ainsi, dans une situation de changement qui peut être ou non provoquée par la direction, celle-ci peut choisir de laisser une place plus ou moins grande aux conversations avec le personnel, selon le climat qui prévaut ou l'enjeu du moment. En contrepartie, dans un contexte organisationnel difficile, une approche fonctionnaliste de la communication peut provoquer des frictions avec le personnel, celui-ci estimant que « l'intention » derrière les messages n'est pas transparente. C'est souvent ce qu'on constate lors d'un conflit de travail. Si le paradigme fonctionnaliste nous permet de bien analyser le fonctionnement de la communication officielle au CJM-IU, il laisse toutefois peu de place aux actions provenant du personnel, si ce n'est pour encadrer celles-ci et leur donner une forme officielle.

Le paradigme interprétatif

Pour les tenants du paradigme interprétatif, l'organisation est une construction sociale de l'individu (Orméjuste, 2009). La réalité organisationnelle n'a pas d'existence objective hors des interprétations faites par les acteurs. Les interprétatifs tentent de comprendre la façon dont s'élaborent les significations subjectives et consensuelles qui donnent du sens à l'expérience de la vie en organisation (Putnam, 1983, Trujillo, 1992). Contrairement à l'approche fonctionnaliste, l'approche interprétative minimise l'objectivité, l'unité, la relativité, le volontarisme et le pluralisme. Ainsi, le sens de la communication ne réside pas dans le message, mais dans l'interprétation qu'en fait le récepteur. Par conséquent,

chaque message peut avoir plusieurs sens selon l'interprétation qu'en fait celui qui le reçoit (Demers et Giroux, 1998).

Ce modèle de création de sens fait de l'organisation le résultat de l'interaction entre les membres. Par leurs actions et leurs interprétations, les acteurs créent le sens de l'organisation. Puisque les interprétations sont différentes et changeantes, la réalité organisationnelle est en constante évolution. Dans l'approche interprétative, la communication est le médium qui permet de créer collectivement le sens de l'organisation (Putnam, 1982, 1983). L'interprétation est intersubjective et vise l'intercompréhension (Demers et Giroux, 1998).

Dans la démarche du Groupe de développement, les membres ont le mandat de proposer une offre de service intégrée des activités artistiques et culturelles. Ils doivent donc atteindre un consensus à partir de leur vision individuelle respective et donc du sens qu'ils souhaitent donner au produit final. Mais la démarche du Groupe vise plus qu'à interpréter la réalité, elle est tournée vers la construction d'une nouvelle façon de concevoir et d'offrir ces activités au sein de l'établissement. En fait, bien qu'intéressante, l'interprétation des membres de l'organisation dans un processus de changement planifié ne nous permet pas d'analyser aussi profondément que nous le souhaiterions le rôle qu'y joue de la communication.

Les points forts de cette approche est qu'elle met en valeur la contribution du personnel en reconnaissant le choc et l'évolution des idées au sein d'un groupe d'employés. Elle met le personnel en confiance, lui permettant de s'exprimer librement. Elle s'avère très utile pour comprendre les interprétations du personnel dans un contexte où l'organisation se remet en question profondément. Pensons à la crise majeure vécue au CJM-IU au début des années 2000 ou à la fusion des hôpitaux, CLSC et centres d'hébergement pour créer les Centres de santé et de services sociaux en 2004. Sa faiblesse est qu'elle vient souvent en contradiction avec une approche fonctionnaliste qui est plus directive et qui se veut plus productiviste ; par ailleurs, elle demeure souvent en dehors de la réalité, se contentant de l'interpréter.

Le paradigme critique

Le paradigme critique est peu utilisé dans les organisations, pour la bonne raison qu'il remet en cause l'approche idéologique de celles-ci. La communication y est vue comme une manipulation idéologique et un instrument de contrôle social. Il prend racine dans le courant radical structuraliste d'inspiration marxiste et perçoit la communication comme un instrument de domination au service d'intérêts particuliers. Elle renforce les rapports de domination entre individus, faisant de ceux-ci des victimes souvent aliénées, dépossédées de tout pouvoir et de toute autonomie (George et Bonneville, 2011 ; Grosjean et Bonneville, 2011). On la voit surtout dans la réalité des milieux communautaire, syndical et étudiant, lesquels ont une souvent approche critique des services publics.

Dans un mémoire de maîtrise sur le CJM-IU, Lamontagne (2003) utilise cette approche pour analyser l'établissement. Il y définit celui-ci comme « un appareil idéologique d'État, dont les pratiques doivent se conformer à des rationnels d'efficacité à travers un modèle tayloriste d'organisation du travail » (p. 21). Il ne nous semble pas utile de retenir un paradigme dont le modèle de communication est la manipulation idéologique dans le contexte des travaux du Groupe de développement. En fait, la participation des membres du Groupe s'est faite dans une atmosphère de collaboration visant à pérenniser des activités dont ils reconnaissent tous la valeur.

Les points forts de cette approche critique est qu'elle met en évidence la manipulation idéologique que font les organisations pour faire avancer leurs idées. On l'utilise souvent dans les grands débats de société, comme celui opposant la protection de l'environnement et le développement économique ou les tentatives de privatisation du service de santé au pays. Une approche critique permet souvent de mettre au grand jour des actions ou des omissions qui servent des intérêts privés au détriment de l'intérêt public. Par contre, le paradigme critique s'utilise difficilement dans le cadre d'analyse sur des organisations publiques comme le CJM-IU lorsqu'il n'y a pas d'enjeu idéologique important et où existe un climat de collaboration.

Le paradigme constructionniste

Le paradigme constructionniste apporte une lecture complémentaire des trois paradigmes précédents en faisant le pont entre les interactions quotidiennes, fragmentées et changeantes de niveau individuel et les modèles plus stables de niveau organisationnel. Il met l'accent sur les processus collectifs et le langage comme sources de compréhension de l'action collective. L'organisation est perçue comme un processus organisant.

Dans le constructionnisme, les connaissances, les significations ne sont pas partagées mais coconstruites intersubjectivement à travers la conversation (Yerby, 1995 ; Giroux, 1998). Le constructionnisme pose la communication comme constitutive de significations, des identités et des structures sociales qu'elle produit, reproduit et transmet (May, 1993 ; Demers et Giroux, 1998).

Cette approche montre l'organisation et sa stratégie comme une œuvre collective en progression, sans cesse façonnée et modifiée dans la communication par des acteurs ayant de multiples logiques (*Ibid.*).

Avec la démarche du Groupe, nous estimons le paradigme constructionniste mieux adapté pour analyser le cheminement menant à une proposition de pérennisation des activités artistiques et culturelles, c'est-à-dire la réflexion et l'échange qui doivent être faits entre les membres avant qu'une proposition soit soumise à la direction pour acceptation et mise en application.

La démarche du Groupe est l'exemple d'une organisation communicante conçue pour faire circuler l'information, stimuler l'échange des représentations, la délibération sur les diverses interprétations possibles, la sélection et l'accord sur un cadre d'action approprié à la situation (Weick, 1995 ; Giroux, 2011). Le processus par lequel cette offre a été progressivement composée, discutée, puis commentée dans les différentes directions clientèle est une belle illustration du langage comme moyen de compréhension d'un changement à proposer.

Les points forts de ce paradigme est qu'il identifie l'organisation comme un processus organisant qui s'actualise dans la communication. Celle-ci permet à la stratégie de changement de se développer dans un cadre de coconstruction impliquant les membres et où ceux-ci contribuent à la constitution de la stratégie de changement. Il ouvre la porte à un modèle axé sur le rôle de la conversation dans la relation communication-stratégie. Par contre, dans une organisation comme le CJM-IU où l'approche fonctionnaliste de la communication ne peut être occultée, le constructionnisme apparaît d'abord comme une approche complémentaire se réalisant dans des projets précis comme celui du Groupe de développement.

3.2 Le modèle dialogique de mise en œuvre du changement

Le cadre théorique que nous proposons tient compte de l'impact de la communication officielle dans l'établissement et des réflexions du Groupe de développement sur le processus de pérennisation.

Comme point de départ, nous retenons la définition de la communication organisationnelle (ou interne) proposée par Giroux (1994) :

La communication est créatrice d'organisation. L'organisation est conçue comme un processus communicationnel voulant que la communication crée l'organisation. La communication est ainsi un système de construction et de destruction de significations. Elle est multidirectionnelle et constitue le fondement de l'action organisée et l'outil de réflexion et de transformation de l'organisation. Présente dans toutes les activités de l'organisation, elle ne peut jamais être complètement planifiée ; elle peut toutefois être institutionnalisée dans la constitution de groupes de travail, de mode de gestion participatif, etc.

En 1996, Coreen, Giroux, Robichaud et Taylor présentent pour la première fois en Amérique du Nord une étude de la communication organisationnelle utilisant un modèle de processus organisationnel fondé sur la distinction conversation/texte. Ils y formulent l'hypothèse que les conversations génèrent des textes qui deviennent par la suite le

contexte de ces mêmes conversations, leur fournissant ainsi un encadrement stable, voire semi-permanent (Delcambre et Taylor, 2011 ; Grosjean et Bonneville, 2011).

Poussant plus loin la réflexion sur le changement organisationnel, Giroux (1998) propose un modèle de mise en œuvre du changement qui reprend cette hypothèse en définissant l'organisation comme un discours comprenant deux modalités en interaction dynamique : le texte et la conversation. Elle y analyse la communication dans la mise en œuvre du changement à partir du modèle discursif de l'organisation (Taylor et Van Every, 1993) et du modèle du changement comme processus organisant (Demers et Giroux, 1993) ; de plus, elle considère que le changement ne va pas de soi et qu'une zone de tension (*messy middle*) existe entre la direction et le personnel. Elle retient ainsi deux modes de communication : monologique et dialogique. Le mode monologique regroupe la communication planifiée par la direction et la réaction que celle-ci suscite chez les employés, alors que la communication dialogique réfère à une démarche interactive où les parties échangent leurs perceptions et leur compréhension respective de la réalité. Nous estimons que cette vision a de grandes parentés, dans un contexte de communication liée au changement, avec les paradigmes fonctionnaliste (mode monologique) et constructionniste (mode dialogique).

Dans le mode dialogique, la communication du changement est délibérante. Elle implique un processus où les employés et la direction construisent ensemble le changement à travers le dialogue et où le message ne vient pas que d'en haut. Il s'applique donc bien à la réflexion et au cheminement mené par le Groupe de développement. Plus qu'un simple partage d'information, le dialogue est plutôt un processus de coopération dans la construction du sens de l'action (Bohm, 1996).

Le modèle dialogique de mise en œuvre du changement conçoit celui-ci comme se réalisant à travers la conversation ; il tient compte de la dimension communicationnelle souvent cachée dans les processus cognitifs ou dans les politiques de mise en œuvre du changement. Le changement ne doit pas être confondu avec le simple échange d'informations et d'opinions entre employés ; il s'agit plutôt d'un processus de coopération dans la construction du sens de l'action (*Ibid.*).

Dans le modèle présenté ici, l'organisation fonctionne comme une communauté discursive s'appuyant sur deux réalités : le texte et la conversation, lesquels alimentent une métaconversation visant à produire le texte final.

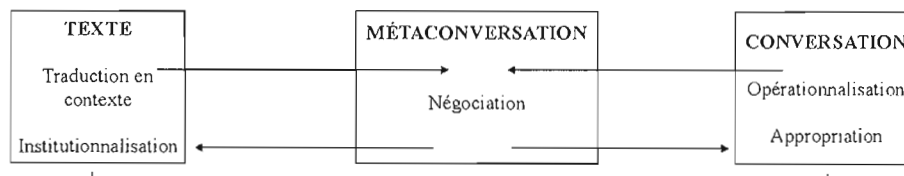


Figure 3.1 Modèle dialogique de mise en œuvre du changement (Giroux, 1998)

- Le **texte**, c'est l'extension de l'organisation dans le temps et l'espace au-delà de la coprésence de ses membres (Eraly, 1998 ; Giroux, 1998). Il est la simplification écrite de l'organisation (rapport annuel, énoncé de mission, organigramme) qui sert, entre autres, à la formaliser.
- La **conversation** est la réalité de l'organisation en train de se faire. Elle est fragmentée et éphémère. C'est la somme des arrangements qui se fait entre individus travaillant ensemble quotidiennement (Corbin et Strauss, 1993 ; Giroux, 1998).

La composition du Groupe (les directeurs-adjoints des directions clientèle impliqués, des employés impliqués dans l'animation des activités, un universitaire spécialiste en art-thérapie et une professionnelle chargée de l'animation et de la rédaction du rapport), un mode de fonctionnement où chaque membre est libéré de ses fonctions durant trois heures par mois pour participer aux travaux et la consultation faite auprès des équipes d'intervenants des directions clientèle à divers moments stratégiques de la démarche, illustrent le fait que la réalisation du mandat est une grande conversation. Celle-ci elle est alimentée systématiquement par le plan de travail (donc un texte traduit en contexte) découpé en neuf rencontres² permettant de construire l'offre de service au fil de celles-ci. C'est par cette conversation qu'est produit et réaffirmé le texte, qui vient à son tour à la fois

² Le Groupe a planifié 9 rencontres et en a tenu finalement 11, les deux dernières servant de mise au point finale de l'offre de service.

contraindre et générer la conversation. Cet aller-retour dynamique est rendu possible par une conversation qui devient alors stratégique : la métaconversation.

- La **métaconversation** vise à produire un texte par un processus d'abstraction et de généralisation. Elle est une conversation réflexive qui a pour objet l'organisation et qui joue un double rôle : l'élaboration du texte et sa mise en œuvre. Elle traite de la mission de l'organisation, de son positionnement et de son fonctionnement ; en fait, elle amène la conversation à un niveau stratégique (Westley, 1990). Elle peut porter sur la formulation du changement ou encore sur sa réalisation.

La métaconversation se différencie de la conversation par sa finalité. La métaconversation produit le texte final de la conversation. Elle est une conversation qui débouche sur un résultat tangible ou un changement, planifié ou non. Une négociation collective est un bel exemple de conversation où des opinions divergentes s'affrontent dans le but de produire une entente qui vise à changer les conditions de travail. Si la négociation collective est une conversation, l'entente finale signée par les parties est alors une métaconversation.

Le résultat des 15 mois de conversation du Groupe de développement est une offre de service intégrée, soit une nouvelle façon de concevoir les activités artistiques et culturelles au CJM-IU. Il s'agit d'un changement de faire qui a été souhaité par la direction, accepté par les membres du Groupe, discuté et proposé par écrit. Dans ce cas-ci, l'effort de conceptualisation et de concrétisation du changement (penser le changement et le réaliser) passe par des délibérations qui prennent sens dans ces métaconversations (Demers et Giroux, 1998).

3.3 Le modèle appliqué au groupe de développement

Dans ce modèle, le changement va passer par cinq étapes : la traduction en contexte, la négociation, l'opérationnalisation, l'appropriation et l'institutionnalisation. Voici comment nous l'appliquons à notre intervention avec le Groupe de développement :

- **La traduction en contexte**

Il s'agit du *Mandat de développement de l'offre de service sur les arts et la culture*. Celui-ci a servi à déterminer la démarche à réaliser ainsi que la composition du Groupe de développement. Ce texte décrit l'origine et le contexte, fournit des précisions sur la nature et le suivi, identifie les mandataires ainsi que les résultats attendus. De plus, il fixe un échéancier pour la fin des travaux du Groupe et pour le dépôt du document final au comité des directions clientèle. Le dépôt de ce mandat est consigné au procès-verbal du comité des directions clientèle, lequel est accessible par l'intranet. Chaque personne désignée comme mandataire en reçoit une copie lorsqu'elle est invitée à se joindre au Groupe.

- **La première étape de négociation**

En janvier 2010, les membres du Groupe de développement se réunissent une première fois pour s'entendre sur un devis de réalisation du mandat. Ils prennent connaissance de celui-ci, s'entendent sur leur rôle comme participant, sur la méthode de travail du Groupe et sur les stratégies de validation et de communication en regard des travaux à effectuer. Le Groupe accepte le mandat et la proposition de plan d'action qui identifie neuf étapes réparties dans 12 rencontres entre janvier 2010 et mars 2011 (voir appendice N). Les responsables du Groupe font approuver le devis de réalisation à la rencontre mensuelle de janvier 2010 du comité des directions clientèle.

- **L'opérationnalisation**

Les neuf premières rencontres servent à définir le canevas de base de l'offre de service, c'est-à-dire la finalité attendue dans le mandat. Au fil de ces rencontres, le Groupe échange sur les objectifs visés par le développement de l'offre de

services, les caractéristiques de la clientèle cible, la philosophie à la base des services offerts, les objectifs visés, les modalités d'évaluation, l'intégration de l'offre entre les directions concernées et les conditions à mettre en place pour assurer la pérennité de la démarche. Dans cette série de conversations, les membres construisent les bases de l'offre de service qui sera discutée, analysée, mise en contexte et validée dans la deuxième étape de négociation.

- **L'appropriation**

Chaque rencontre mensuelle de trois heures fait l'objet d'une question différente qui est discutée jusqu'à ce qu'un consensus soit établi. Le résultat est ensuite traduit dans un compte rendu que le Groupe doit approuver à la rencontre suivante. Lorsque le compte rendu ne fait pas consensus, une nouvelle conversation se tient pour répondre aux clarifications demandées ou aux objections et pour faire les corrections acceptées par les membres. Une fois adopté, le texte devient un chapitre de l'offre de service intégrée.

De plus, sur demandes des membres, des retours sont faits sur les éléments abordés précédemment, selon l'évolution des échanges au fil des rencontres ou suite aux commentaires qu'ils obtiennent dans les consultations qu'ils font dans leur direction clientèle respective. Au fil de leurs réflexions, les membres construisent donc une offre de service qui les mène, de rencontre en rencontre, à une proposition de pérennisation des activités artistiques et culturelles.

- **La deuxième étape de négociation (aller-retour)**

C'est lors de ces échanges sur le contenu de l'offre de service que la conversation devient métaconversation. De fait, les trois dernières rencontres du Groupe servent à peaufiner le rapport et à en valider le contenu, donc à faire accepter par les personnes concernées dans les directions clientèle le changement proposé dans l'offre de service intégrée. La faisabilité de celle-ci constitue une grande préoccupation des membres dans la mesure où les activités artistiques et culturelles ont toujours été gérées de façon autonome dans les directions. Par exemple, la question de l'équité budgétaire entre les directions est un enjeu important.

En avril 2011, la version finale de l'offre acceptée par le Groupe est présentée à une rencontre du comité des directions clientèle. Une nouvelle étape de métaconversation se déroule alors avec les membres du comité.

Celle-ci débouche sur des modifications mineures à l'offre de service. En gros, les membres du comité des directions clientèle témoignent de leur satisfaction de l'ensemble des travaux et apprécient particulièrement la structure de suivi proposée pour assurer la pérennisation de l'offre de service. Toutefois, ils demandent des précisions sur le financement des activités et invitent les directeurs adjoints des trois directions clientèle représentés au sein du Groupe à évaluer de façon précise les coûts engagés dans le programme pour leur direction respective. Ces informations sont ajoutées dans l'offre de service et une version finale est envoyée au comité des directions clientèle en mai 2011 ; celui-ci l'accepte et informe le Groupe que l'offre de service est maintenant prête à être déposée au comité de direction pour une approbation officielle par l'établissement.

- **L'institutionnalisation**

Le document final est présenté au comité de direction qui l'approuve et met en place les mesures proposées. Cette étape est en fait une officialisation du document, toutes les discussions ayant eu lieu au comité des directions clientèle.

L'intérêt du modèle dialogique de mise en œuvre du changement est qu'il permet d'analyser dans son ensemble la démarche réalisée par le Groupe de développement puisque celui-ci a réalisé avec succès le mandat qui lui a été confié. Comme cette démarche s'est étendue sur une période de 15 mois, le modèle a pu être appliqué entièrement, de la traduction en contexte jusqu'à l'institutionnalisation. Il s'agit d'un exemple concret d'une approche dialogique basée sur le texte et la conversation et qui produit une métaconversation concrétisée par l'offre de service intégrée.

En résumé, nous avons défini les concepts de culture organisationnelle, de culture de l'initiative, de pérennisation des activités et du changement organisationnel. Appliquée au rôle de la communication dans le changement, cette analyse a conduit au modèle de mise en œuvre du changement dans l'organisation, lequel propose une représentation de la

communication organisationnelle comme un discours comprenant deux modalités en interaction dynamique : le texte et la conversation. C'est lorsque la conversation devient stratégique qu'elle prend la forme d'une métaconversation. Celle-ci produit un texte final qui définit la mise en œuvre du changement annoncé.

CHAPITRE IV

MÉTHODOLOGIE

Le présent chapitre vise à exposer la démarche méthodologique utilisée dans cette recherche. Nous définirons notre objectif comme chercheur, présenterons les spécificités de la démarche de recherche-intervention et traiterons de l'analyse documentaire, des entrevues individuelles et de groupe semi-dirigées, de notre participation aux travaux du Groupe de développement et du journal de bord.

4.1 Objectif du chercheur

L'objectif de recherche est le cadre théorique et/ou pragmatique que le chercheur se donne (ou donné par une instance extérieure) ; c'est une visée générale dans laquelle les résultats seront utilisés (Bardin, 1991). Dans la présente recherche, l'objectif est d'identifier, dans une approche constructionniste, l'apport de la communication dans le processus de changement organisationnel auquel réfléchit le Groupe de développement. De façon spécifique, nous cherchons à illustrer comment la communication peut contribuer à la coconstruction de la réalité et constituer une stratégie de changement.

4.2 La démarche de recherche-intervention

Le mémoire d'intervention ou de recherche-action consiste en la réalisation d'un projet ou d'une pratique rattachée à un espace social, économique, politique, culturel, artistique ou autre, et commentée dans un texte écrit. Le mémoire d'intervention ou de recherche-action permet l'approfondissement des connaissances théoriques et pratiques dans des domaines divers et il combine l'acquisition des habiletés de recherche avec celles de l'intervention (UQAM, 2008).

Notre intervention se concentre sur l'apport de la communication dans le processus de pérennisation des activités. En utilisant une approche constructionniste avec les personnes impliquées au premier chef dans les activités artistiques et culturelles, nous voulons illustrer comment le modèle de communication de type fonctionnaliste en place dans l'établissement peut être enrichi par l'implication des membres du Groupe. Cette intervention nous aide à analyser le sens que les membres donnent respectivement aux mêmes sujets de discussion et le lien qu'ils font entre le changement et la communication dans ce projet. Le fait que le comité soit composé d'employés de statuts différents et d'une personne externe à l'établissement met en place les conditions pour une interprétation des faits riche et variée.

4.3 Analyse documentaire

L'analyse documentaire est appliquée à la recherche des informations que contient un document (Waller et Masse, 1999). Il s'agit du traitement de l'information contenue dans les documents retenus pour les fins de la recherche. Elle vise essentiellement à mettre celle-ci en forme, à la présenter autrement par des procédures de transformation (Bardin, 1999). Nous l'utilisons pour extirper des documents l'information qui permet de construire la recherche. Elle nous sert à décrire le contexte du CJM-IU. L'analyse documentaire est complémentaire à la méthode de la recherche-intervention, en ce sens qu'elle sert à la triangulation des données recueillies avec celles obtenues à l'aide d'une ou de deux autres techniques (Lessard-Hébert, Goyette et Boutin, 1995) – dans notre cas, les entrevues individuelles et de groupe.

Choix des documents internes

Deux types de documents ont été retenus : d'une part, les textes définissant le contexte dans lequel sont apparues les activités culturelles et artistiques au CJM-IU, ainsi que la place que celles-ci occupent dans la culture de l'établissement. Il s'agit de la *Planification stratégique 2011-2014* qui dresse un bilan des dix dernières années, la *Politique relative à la philosophie de gestion des ressources humaines*, qui présente dans le contexte la philosophie mise en place progressivement entre 2002 et 2006 et adoptée comme politique en 2006; d'autre part, les textes reliés directement aux travaux du Groupe de développement, soit le mandat donné et le rapport final produit. Il s'agit du *Mandat de développement de l'offre de service sur les arts et la culture*, suivi du rapport du Groupe de développement *Offre de service intégrée en Arts et culture*. Nous avons également consulté deux documents du Bureau des communications, soit le *Bilan de l'audit de communication 2010* et le *Plan de communication 2010-2011*, afin de situer le mode et les moyens de communication en place dans l'établissement.

Nous avons ajouté deux mémoires de maîtrise réalisés par des employés de l'établissement à deux moments différents de la dernière décennie. Le premier, rédigé par S. Lamontagne en 2003, *Création de sens dans une technobureaucratie : l'expérience d'intervenants sociaux au Centre jeunesse de Montréal*, témoigne, dans une approche critique, des difficultés d'adaptation vécues par les intervenants sociaux au cœur de la crise identitaire du CJM-IU ; le second, rédigé par M. Dionne en 2008, *Attachement et fidélisation en protection de la jeunesse de Montréal*, aborde ces aspects de la relation employé-employeur d'un point de vue de gestion à partir de groupes de discussion réalisés avec les employés.

4.4 Entrevues individuelles semi-dirigées

Devant l'impossibilité de trouver de l'information historique écrite et détaillée sur l'établissement pour la période 2000-2006, nous avons retenu la réalisation d'entrevues individuelles semi-dirigées entre un intervieweur et un interviewé. Celles-ci visent à mettre

à jour des opinions, des sentiments, des motivations, des croyances et des comportements qui ont un intérêt dans le cadre du projet de recherche. (D'Astous, 2000).

Trois entrevues individuelles ont été réalisées en novembre 2010 avec le directeur général, le directeur général adjoint et le directeur des services de réadaptation aux adolescents. Celles-ci visent à situer, dans une perspective historique, l'origine et le rôle des initiatives des employés dans la culture organisationnelle. Elles offrent une analyse humaine et subjective de la mise en place et de l'évolution des activités en arts et culture au CJM-IU. Chacune dure entre 45 et 60 minutes. Il a été convenu au départ que le contenu utilisé dans le mémoire serait approuvé par les personnes interviewées, ce qui fut fait.

L'entrevue réalisée avec l'ex-directeur général visait à situer le rôle de ces projets dans l'évolution de la culture de l'établissement et le niveau d'initiative des employés au sein de celle-ci. D'une durée de deux heures, elle est enregistrée et un verbatim est produit. Le contenu de cette entrevue utilisé dans le mémoire a été approuvé par celui-ci.

L'entrevue réalisée avec un membre du groupe de développement absent lors du groupe de discussion a repris la même grille d'analyse utilisée pour celui-ci. D'une durée de 75 minutes, elle est enregistrée et un verbatim est produit.

4.5 Participation aux rencontres mensuelles du Groupe de développement

C'est à l'invitation du directeur général que nous avons réalisé cette recherche au CJM-IU. Même si celui-ci nous a proposé un sujet de recherche à l'été 2009, c'est de façon entièrement indépendante de la direction de l'établissement que nous avons défini le sens de celle-ci, comme en fait foi notre journal de bord.

Au début de nos travaux, le Groupe de développement n'avait pas encore été mis en place et c'est à notre demande que nous avons été invités à y participer. Notre recherche voulait susciter une réflexion et un échange entre des employés concernés au premier

chef par le processus de changement qu'ils proposeraient et par le rôle qu'ils souhaitaient jouer pour faire connaître celui-ci. Cet objectif a été atteint en participant à titre de chercheur aux rencontres du Groupe et en réalisant une entrevue de groupe avec ses membres sur le rôle de la communication dans ce processus.

Notre position occupée au sein du Groupe de développement et l'intérêt porté aux besoins de communication attendus par les personnes impliquées dans ce projet de pérennisation sont au cœur de l'intervention. Notre approche est basée sur l'authenticité de Bernard Lonergan : « *In being attentive to data, being intelligent in inquiry, being reasonable in making judgements and being responsible in making decisions and taking actions, I seek to be personally authentic* » (Coghlan, 2008, p.364).

En proposant de participer aux travaux du Groupe à titre de chercheur, nous nous devons d'abord de clarifier notre situation avec les membres, car nous étions conscients que notre rôle d'adjoint au directeur général et responsable des communications pouvait interférer avec notre statut de chercheur. Il convient de signaler que bien que responsable du bureau des communications, nous n'avons aucune autorité sur les directeurs qui ont été consultés, ni sur les membres du Groupe de développement. Il reste que nous avons une influence professionnelle sur les membres du Groupe de développement puisque notre expertise et nos responsabilités en communication sont connues de tous.

Dès la première rencontre avec les membres du Groupe, nous avons annoncé que notre participation se ferait à titre de chercheur. Notre position est que dans un contexte de changement organisationnel qui touche directement le personnel, la communication doit être associée à la réflexion menant au changement proposé et non seulement utilisée pour expliquer celui-ci au personnel une fois la décision prise. Cette position étant très différente de celle que nous appliquons tous les jours comme responsable des communications, il nous est apparu important de faire clairement la distinction entre nos deux fonctions. Nous avons dit que nous n'agirions pas comme représentant de la direction et donc de la communication officielle puisque notre intérêt comme chercheur concerne le cheminement vers le changement visé par le mandat du Groupe. Plus précisément, nous avons informé les membres que nous concevions cette recherche comme une opportunité d'explorer avec eux le rôle que peut occuper la communication

entre pairs. Les membres ont accepté de participer à nos travaux et à une entrevue de groupe.

À différents moments durant les 11 rencontres, nous avons fait part aux membres de l'évolution de notre réflexion comme chercheur sur les travaux du Groupe. De fait, cette participation aux travaux du Groupe nous a donné l'occasion d'analyser, comme chercheur et en retrait de notre fonction de direction, des modes de communication différents et complémentaires de l'approche officielle existante au CJM-IU.

Le fonctionnement du Groupe

Les deux animatrices du Groupe de développement sont une directrice adjointe de la direction des services de réadaptation à l'enfance et aux adolescentes et une agente de planification et de programmation relevant de la direction des services professionnels et des affaires universitaires. Celles-ci ont assumé la préparation, l'animation des rencontres et la rédaction des comptes rendus, qui sont devenus ensuite chacun des chapitres de l'offre de service. Au sein du Groupe, le chercheur a joué le même rôle que les autres membres, soit celui de participant, sauf pour une rencontre d'échange avec les deux animatrices sur les modalités d'évaluation entourant les activités artistiques et culturelles des projets.

À raison d'une par mois en moyenne et d'une durée de trois heures chacune, les rencontres du Groupe ont permis aux dix participants d'approprier la réflexion d'une façon méthodique en abordant successivement les objectifs, les caractéristiques de la clientèle, la philosophie à la base des services offerts, la mise en commun des activités offertes, la définition de critères d'évaluation pour se conclure avec des modalités d'application entourant l'offre de services proposée.

Le Groupe de développement a bénéficié d'une période de 15 mois pour produire son rapport. Dans sa planification, il a prévu réaliser la démarche à l'aide de 11 rencontres mensuelles. Dans le cadre de notre recherche, nous avons convenu avec la coordonnatrice du Groupe d'assumer l'animation d'un volet de la rencontre du 30 novembre 2010 portant sur les conditions de communication à mettre en place pour aider à pérenniser la démarche.

Étant eux-mêmes des employés impliqués dans les activités artistiques et culturelles, les membres du Groupe sont au cœur des changements qu'ils ont à définir durant leurs travaux, ce qui les place chacun dans une position originale face à leurs responsabilités respectives dans l'établissement. Ils vivent ainsi à plein une démarche constructionniste conscients que celle-ci les mène à proposer la modification de façons de faire dans l'organisation.

4.6 Entrevue de groupe (focus)

L'entretien collectif permet d'accéder au sens commun, aux modèles culturels et aux normes (Duchesne et Haegel, 2004). L'entretien est composé de données discursives destinées à l'analyse, provoquées et recueillies par un chercheur sur les thèses qu'il a déterminées et qui peuvent concerner les enquêtes. Stewart et Shamdasani (1990) reconnaissent que les entrevues de groupe peuvent servir de complément à des entrevues qualitatives.

On privilégie l'entrevue de groupe lorsqu'on vise à obtenir certains types d'information à partir d'un groupe de personnes clairement identifiées et qu'on veut examiner des comportements complexes et des motivations. Nous avons choisi d'utiliser cette méthode avec le Groupe de développement parce que celui-ci réalise un mandat dans lequel sa démarche est planifiée et rigoureuse ; de plus la composition de ses membres permet l'expression de différents points de vue complémentaires.

L'entrevue de groupe (voir le canevas à l'appendice L) s'est tenue le 30 novembre 2010 avec cinq membres du Groupe de développement. Animée par le chercheur, les échanges ont porté sur les contraintes que doit surmonter le Groupe de développement pour faire accepter la valeur clinique des activités artistiques et culturelles, sur les moyens et sur les stratégies à utiliser pour y parvenir. Les membres ont aussi échangé sur leur rôle suite au dépôt du rapport, notamment pour ce qui concerne la stratégie de communication à prévoir.

À cette rencontre, il y avait un éducateur, une agente de planification, de programmation et de recherche (co-responsable du Groupe) et trois adjoints aux directeurs de réadaptation. Quelques-uns des membres présents ayant déploré l'absence non prévue d'un des leurs qui anime une activité de peinture depuis 2004, nous avons choisi de réaliser une entrevue individuelle avec celui-ci le surlendemain. Ces deux entrevues ont été enregistrées et un verbatim a été produit.

Notre animation visait à faire cheminer les membres sur le rôle de la communication dans le processus de pérennisation à l'aide de questions semi-dirigées ; un résumé des propos obtenus a permis, pour chaque question, d'obtenir un consensus (une zone de confort) parmi les participants. Durant l'entrevue, les gens ont répondu franchement et émis des opinions très arrêtées. Celles-ci étaient souvent une réponse qui se construisait, au fil des échanges, en additionnant les commentaires des participants et que nous validions à mesure avec eux. Nos interventions visaient à comparer les énoncés, à identifier les visions différentes et les contradictions et à relancer la conversation pour faire ressortir les idées maîtresses. La plupart du temps, les gens donnaient un point de vue personnel sur la question, lequel une fois synthétisé avec les autres, a permis de bâtir un consensus assez large qui inclut les idées complémentaires.

4.7 Journal de bord

Tout au long de notre recherche, nous avons tenu un journal de bord. Selon Winkin (2001), le journal de bord a trois fonctions. Il est d'abord cathartique : c'est un lieu émotif qui appartient à l'auteur et qui témoigne autant de ses difficultés et découragements que de ses trouvailles. Il est une sorte de tampon entre le chercheur et son sujet. Le journal est aussi empirique : touffu, il permet de noter tout ce qui est observé, lu, compris sans ordre apparent ; avec le temps, il permet de développer une approche plus économe qui mène à l'analyse. Ce qui nous mène à la troisième fonction : le journal est lieu de réflexion et d'analyse.

Notre journal comprend des réflexions sur le choix du sujet, un bilan exhaustif de nos échanges avec notre directeur de recherche (notamment dans le cadre d'un cours de lectures dirigées), des constats d'échange avec des collègues du CJM-IU et de sa fondation, nos réflexions éthiques sur notre participation aux travaux du Groupe de développement, une analyse de ces travaux celui-ci selon le modèle dialogique de mise en œuvre du changement, ainsi qu'une synthèse des entrevues individuelles et de groupe réalisées.

Tableau 3.2
Rétrospective de la démarche

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Analyse documentaire. • Participation à 11 rencontres du Groupe de développement (janvier 2010-mars 2011). • Trois entrevues individuelles avec les directeurs et une avec l'ex-directeur général (validation historique pour compléter l'analyse documentaire). • Entrevue de groupe avec cinq membres du Groupe de développement pour situer l'apport de la communication dans le processus de pérennisation. • Entrevue individuelle avec un membre du Groupe de développement pour situer l'apport de la communication dans le processus de pérennisation. |
|--|

Dans ce chapitre, nous avons présenté la méthodologie retenue pour réaliser cette recherche-intervention. L'analyse documentaire met à profit les textes théoriques et les documents internes du CJM-IU. Nous avons complété notre cueillette d'information en réalisant des entrevues individuelles et en participant aux 11 rencontres du Groupe de développement. Notre démarche se termine avec une entrevue de groupe avec les membres du Groupe de développement qui vise à identifier leur perception du rôle de la communication dans la démarche de pérennisation et à évaluer la contribution du Groupe dans le processus de changement une fois son rapport déposé. Nous avons aussi abordé le rôle de notre journal de bord.

CHAPITRE V

ANALYSE DES RÉSULTATS

Au terme de ce processus qui visait à identifier comment la communication peut contribuer au processus de changement organisationnel, nous constatons que la communication est multidirectionnelle, qu'elle constitue le fondement de l'action organisée et l'outil de réflexion et de transformation de l'organisation. Dans ce chapitre, nous verrons comment le Groupe de développement a atteint la métaconversation en présentant une offre de service qui non seulement répond aux objectifs du mandat, mais propose aussi une démarche de pérennisation axée sur la conversation ; nous aborderons la vision de la communication issue du Groupe de développement et nous ferons un retour sur la démarche de recherche intervention. Nous répondons ensuite aux trois questions posées initialement, évaluerons comment le modèle modifié de mise en œuvre du changement peut s'appliquer dans d'autres contextes et compléterons avec des recommandations destinées au CJM-IU.

Notre premier constat est que le Groupe de développement a rempli le mandat qui lui a été confié par le comité des directions clientèle. En produisant une offre de service intégrée en arts et culture, les membres du Groupe partagent ainsi avec les autres employés du CJM-IU le fruit de leurs conversations et la concrétisation des objectifs qui leur ont servi de base de travail. Création de sens à partir de la conversation et du texte, la métaconversation s'appuie ici sur un processus de coopération entre les participants.

Au CJM-IU, la formule des groupes de développement qui prennent leur mandat du comité des directions clientèle possède à la base tous les attributs du modèle dialogique de mise en œuvre du changement : d'abord, le mandat définit le contexte et les objectifs ;

ensuite, le groupe établit un plan d'action qui sert d'opérationnalisation du mandat ; puis des rencontres, d'échanges, alimentées par des recherches et des analyses, ont lieu entre les membres du Groupe et enfin le produit final est un texte à discuter et à faire accepter par le comité des directions clientèle.

C'est ainsi qu'au terme de leur réflexion, les membres du Groupe de développement ont défini les balises d'une offre intégrée en arts et culture. Après avoir situé le rôle clinique de ces activités dans l'établissement, le Groupe recommande que l'établissement reconnaisse officiellement l'importance des arts et de la culture à l'intérieur des programmes offerts, souhaite que la vision des besoins de la clientèle et des activités offertes pour y répondre soit partagée par les gestionnaires et les intervenants et finalement propose que la conversation se poursuive en suggérant des responsabilités à différents niveaux dans l'établissement.

Les propositions de l'offre de service sont très concrètes : réalisation d'un plan de communication, octroi d'un financement adéquat dans toutes les directions concernées, offre des activités de façon continue et concertée entre les directions et mise en place d'une structure pour assurer une coordination, une cohérence et une concertation entre les directions (CJM-IU, 2011e). Cette structure comprend notamment :

- un comité par direction qui évalue la recevabilité des activités proposées et en suit l'évolution ;
- un comité transversal inter-directions qui assure les liens entre les directions en regard des différentes activités offertes et qui rassemble, deux fois par années, les différents animateurs pour leur permettre de se ressourcer ensemble et d'enrichir leur approche clinique ;
- un comité de suivi d'implantation qui s'assure que l'offre de service respecte les balises prévues et en réalise une évaluation suite à la première année d'implantation.

Au sein de ces deux derniers comités, on trouve des gestionnaires et des animateurs de milieu de chaque direction, ainsi qu'un représentant du bureau des communications. Les membres ont même exploré l'idée, sans toutefois la retenir, que le Groupe de développement constitue intégralement le comité de suivi d'implantation.

5.1 Une vision de la communication

L'expérience d'accompagnement du Groupe de développement a permis de constater qu'à partir d'une approche constructionniste, il est possible d'amener les membres du Groupe à réaliser le rôle élargi de la communication dans un contexte de changement souhaité. Lors de l'entrevue de groupe, nous avons invité les membres à s'exprimer sur le rôle qu'ils souhaitent jouer dans le processus de changement. Ceux-ci ont affirmé se sentir à l'aise pour définir et proposer la position de l'établissement et fixer les modalités d'une programmation artistique et culturelle offerte à la grandeur de celui-ci. Steve affirme : « Comme groupe de développement, nous avons la responsabilité d'orienter l'établissement et de demander aux directeurs s'ils partagent notre lecture. Un des enjeux, pour moi, c'est d'évaluer l'impact de notre proposition ».

Ils constatent toutefois que les changements de perception dans le personnel seront un long processus qui demandera, outre une communication officielle, une implication de l'ensemble de l'établissement. Dans ses recommandations pour faire reconnaître l'importance des arts et de la culture à l'intérieur des programmes offerts, le Groupe de développement va beaucoup plus loin que de laisser le bureau des communications définir un plan de communication. En fait, il octroie des rôles et responsabilités aux intervenants (animateurs des activités), aux trois directions de l'hébergement, aux autres directions et au bureau des communications.

Les membres sont conscients que la communication au CJM-IU est surtout fonctionnaliste, mais ils voient aussi qu'une vision qui vise à créer un sens et à interpréter l'organisation comme une réalité en constante évolution peut aider à bonifier la stratégie de changement – laquelle, rappelons-le, est conséquente du mandat de pérennisation des activités que lui a confié la direction. Les membres savent que les changements proposés devront être bien communiqués pour être acceptés, en décrivant ainsi le travail attendu du bureau des communications.

Or, l'entrevue de groupe a permis de faire ressortir que la communication pouvait s'exprimer autrement et se réaliser entre pairs. Nous voyons dans ce changement de

perception du rôle de la communication chez les membres du Groupe un résultat direct de notre intervention.

5.2 La démarche de recherche intervention

Même s'il a été clairement identifié au départ que notre participation se faisait à titre de chercheur et qu'une intervention serait réalisée sous forme d'entrevue de groupe, ce n'est qu'au fil des discussions qu'est apparu l'intérêt de tenir un groupe de discussion sur le rôle de la communication dans la stratégie de changement. Notre journal de bord démontre comment la réflexion sur le rôle de la conversation dans la communication nous a permis de voir une autre réalité que celle que nous vivons comme responsable de la communication dans l'établissement. En analysant le modèle de Giroux, nous avons réalisé que le Groupe était en train de réfléchir sur cette mise en œuvre du changement. Nous y avons vu une opportunité d'ouvrir cette réflexion au rôle que peut jouer la communication en amenant les membres à échanger sur ce sujet. C'est pourquoi nous avons réalisé une entrevue de groupe sur la perception du rôle de la communication.

Cette entrevue a permis de faire ressortir les attentes des membres, leurs préoccupations et leur perception de la communication dans le processus de pérennisation annoncé. Notre réflexion sur le modèle dialogique de mise en œuvre du changement a ainsi pu être mise en contexte ; plus particulièrement, les échanges issus de cette entrevue ont suscité une réflexion collective sur le rôle de la communication dans les changements prévus dans la pérennisation des activités artistiques et culturelles. Soulignons que les participants ont analysé le processus de communication d'une façon théorique de façon très spontanée, aucun n'ayant auparavant déjà réfléchi au rôle de la communication dans l'établissement comme provenant d'un échange entre pairs.

Nous avons choisi cette façon de faire parce qu'elle donne voix au chapitre aux employés impliqués dans une démarche de changement définie au départ dans le mandat qui leur a été confié, le tout dans un contexte d'échange collectif sur le rôle qu'y joue la communication. Cette approche est complémentaire des entrevues individuelles car elle a

suscité une réflexion au sein d'un groupe conscient que ses travaux mèneront à des changements dans l'organisation. Il a ainsi été possible de tirer profit de la dynamique existante au sein du groupe (l'entrevue de groupe s'est tenue à la neuvième rencontre mensuelle) en donnant aux membres la possibilité de jeter un regard complémentaire au processus officiel de communication et aux types de messages diffusés normalement par la direction dans ces circonstances.

Cette intervention a joué un rôle essentiel dans notre compréhension du modèle dialogique de mise en œuvre du changement et a démontré clairement le rôle que peut jouer la conversation dans celui-ci.

5.3 Des initiatives à pérenniser

Plusieurs facteurs expliquent le niveau de structuration très développé du CJM-IU. Pour comprendre cette réalité, il faut considérer l'évolution historique de la dernière décennie. Du rapport Bartkowiak de 2000 aux résultats du sondage d'agrément de 2009, l'établissement a littéralement fait un virage à 180 degrés. L'actuel niveau de mobilisation du personnel peut s'expliquer par un contenu clinique riche partagé par le personnel et par l'application d'une philosophie de gestion qui a systématiquement associé les employés au développement des programmes. Le respect et la valorisation du personnel reconnus par les résultats du sondage d'agrément 2009 ont certes contribué à resserrer les rangs autour d'une direction qui souhaitait redonner aux gens la fierté de travailler au CJM-IU. Ainsi, nous constatons que la place occupée par les activités artistiques et culturelles est en symbiose avec l'évolution de la culture organisationnelle depuis 2004.

Au cœur de la pérennisation définie par le Groupe de développement, il y d'abord la reconnaissance par l'établissement de la valeur de ces activités pour les jeunes, mais également de l'engagement du personnel pour les développer et les animer. Dans ses réflexions, le Groupe souhaite que l'établissement se donne les moyens d'offrir ces activités et de les faire connaître. Les membres estiment qu'en affectant à celles-ci un budget global, en fournissant des moyens physiques adéquats et en les intégrant dans la

programmation officielle de l'établissement, leur valeur clinique s'imposera et sera reconnue progressivement par le personnel.

À la lumière des données obtenus, des constats réalisés et de l'angle d'analyse que nous donne le modèle dialogique de mise en œuvre du changement, nous avons en main ce qu'il faut pour répondre aux trois questions posées en introduction.

5.4 Réponse aux questions de recherche

(1) Comment un établissement au fonctionnement très rigide peut-il susciter ou consolider l'initiative chez son personnel ?

Au premier regard, le CJM-IU peut être vu comme une technobureaucratie (Lamontagne, 2003), mais la récente visite du Conseil québécois d'agrément présente une autre facette. Dans son rapport, ce dernier fait ressortir :

(...) le niveau élevé de mobilisation du personnel, la cohérence de l'équipe de direction dans ses valeurs, sa vision et ses actions, une gestion participative à l'écoute du personnel (qui permet d'influencer les orientations du CJM-IU), des fonctions supports structurées qui contribuent au développement d'une approche clientèle, un personnel impliqué, soutenu, apprécié et reconnu, une culture de l'innovation qui se reflète dans l'ensemble des secteurs et un processus d'amélioration de la qualité intégré et continu » (Conseil québécois d'agrément, 2010, p. 4).

L'histoire récente de l'établissement démontre que ces résultats ont été atteints en solidarisant le personnel et en valorisant son action.

Plusieurs personnes rencontrées en entrevue affirment que le vent a commencé à tourner en 2004, ce qui coïncide avec le moment où les premiers projets artistiques et culturels sont proposés par des employés. La direction y a alors vu une façon de solidariser le personnel et de créer un sens par l'implication de celui-ci dans les projets cliniques. Cette concordance de vue entre les employés et la direction générale s'inscrit

aujourd'hui très clairement dans la culture de l'établissement comme le démontre le libellé du mandat du Groupe de développement. Ainsi, la direction y reconnaît que les activités ont vu le jour grâce à la détermination des intervenants et au soutien de la direction générale. Elle souligne d'ailleurs que cette panoplie de contenus offerts en arts et culture repose toujours sur la motivation des intervenants associés à chacune des directions. C'est aussi ce que nous avons observé.

Quand Véronique, directrice-adjointe d'une direction de réadaptation et membre du Groupe de développement, voit la reconnaissance de l'initiative des employés comme une marque de fidélisation, on peut encore là faire un lien direct avec la culture de l'établissement. Sa suggestion « d'augmenter l'offre de service en arts et culture en trouvant les nouveaux animateurs parmi les 3 000 employés plutôt que d'embaucher des spécialistes de l'extérieur » va dans le même sens.

André, lui-même animateur d'un atelier de peinture, y voit une valeur clinique ajoutée, souhaitant donner aux éducateurs qui ont des talents artistiques la chance de les exploiter et de créer de nouveaux types de liens avec les jeunes. « Donnons aussi la chance aux jeunes de se développer et de nous voir (comme éducateurs) d'une autre façon. Je pense que les jeunes apprennent en nous voyant aller. »

Ces exemples montrent que la culture de l'initiative peut s'exprimer au CJM-IU et qu'il s'agit même là d'une préoccupation présente dans l'organisation. Les activités artistiques et culturelles ont joué un rôle dans la construction d'une culture de respect et de reconnaissance dans l'établissement ; de fait, elles illustrent bien la culture en place, notamment parce qu'elles sont issues de l'initiative du personnel. Le Groupe de développement a justement été créé pour formaliser les activités artistiques et culturelles tout en continuant à valoriser les initiatives des employés. Le plan de communication 2010-2011 qui vise à mettre en valeur l'expertise du personnel et à le mobiliser est de la même inspiration.

C'est donc en continuant à donner au personnel une responsabilité de premier plan dans le développement de ses programmes et en lui fournissant les lieux et les moments pour les partager, évaluer, améliorer et adapter aux réalités changeantes, que le CJM-IU

continue à encourager la culture d'incitative. La reconnaissance de l'expertise des employés, notamment dans les groupes de développement, l'illustre bien. Cette façon de faire encourage la conversation et mène souvent à la métaconversation.

(2) Quelles fonctions peut remplir la communication dans la pérennisation des initiatives en arts et culture ?

Première fonction : la vision d'établissement

Dans l'établissement, c'est au bureau des communications que revient la responsabilité d'assumer la fonction de communication. En plus de gérer les moyens officiels de communication, il réalise les plans de communication internes sur demande des directions. En assistant aux comités de direction et de direction clientèle, l'adjoint au directeur général et responsable des communications participe ainsi à tous les échanges stratégiques.

Lors de l'entrevue de groupe, Steve a affirmé que le bureau des communications bénéficie même d'une vision «plus large» que celle de chacune des directions. Il dit que sa position lui donne une vue d'ensemble de la communication. « Le bureau des communications fait le lien avec la fondation, avec le secteur de la recherche et avec celui qui gère le budget ; il a aussi un accès direct à la direction générale ».

Cette présence de la communication dans les lieux de décision, la collaboration avec le personnel qui réalise différents projets et le fait que le bureau des communications contrôle le message et la production des différents moyens de communication, confèrent à ce dernier à la fois une visibilité et la reconnaissance d'un rôle très précis dans l'établissement.

C'est donc souvent pour sa position dans l'établissement, sur le plan administratif et stratégique, mais surtout pour sa vue d'ensemble de la réalité quotidienne que la contribution des porteurs de la fonction communication est sollicitée par les directions pour leurs projets respectifs, ainsi que par les groupes de développement. Dans l'offre de

service intégrée en arts et culture, la participation d'un représentant du bureau des communications au comité transversal inter-direction et au comité de suivi a été suggérée par les membres pour cette raison.

Parallèlement, en accordant une position stratégique à la communication au sein du comité de direction, la direction lui donne accès à cette vision et lui reconnaît un rôle unique dans l'établissement.

Deuxième fonction : la diffusion de l'information

Le rôle de diffusion de la communication est celui qui est le plus connu et le plus entendu au CJM-IU. Le bureau des communications a été développé pour cette fonction première : informer le personnel sur ce qui se passe et se décide dans l'établissement. Dans une grande organisation, un volet de la communication a notamment pour but la diffusion, ce qui implique que l'information reçue soit identique à celle envoyée (Demers, 1990). Par conséquent, le contenu produit par le bureau des communications se doit d'être rigoureux et rédigé de façon à être compris du récepteur. Toutefois, les recommandations du Groupe de développement démontrent que la communication dans l'organisation doit pouvoir s'exprimer de différentes façons et que l'information officielle n'est qu'une partie de celle-ci (CJM-IU, 2011e). En confiant des responsabilités tant aux employés, aux directeurs qu'au bureau des communications, le Groupe conçoit qu'un changement se construit en laissant au personnel la possibilité de se l'approprier en cours de route (Giroux, 1998).

Dans un projet comme celui de la pérennisation des activités, il est entendu que le bureau des communications sera approché pour la production d'un plan de communication qui suivra l'adoption du rapport. Cette étape, prévue systématiquement pour diffuser les changements adoptés par l'établissement, se fait selon un modèle type applicable à tous les projets. La communication est vue ici comme un processus de transmission de la stratégie en provenance de la direction. Mais nous croyons que cette perception de la communication, bien que réelle parmi le personnel, n'est qu'un des trois rôles joués par celle-ci dans l'organisation. Nous arrivons à la conclusion que dans les situations de

changement organisationnel, le personnel doit avoir les moyens de réaliser une conversation qui mènera à une métaconversation.

Troisième fonction : une composante de la stratégie de changement

Les membres du Groupe sont conscients que réaliser la pérennisation des activités artistiques et culturelles demande du temps. Ils constatent aussi qu'avoir une vision d'établissement pour ce type de projets implique qu'on prenne du recul pour se donner des orientations et un plan pour coordonner les actions. Ces constats nous amènent à dire qu'avant de se doter d'un plan de communication, le projet doit reposer sur des objectifs d'établissement clairs issus d'un processus de conversation enrichissant qui a reconnu l'évolution des opinions et s'est adapté en conséquence.

Proposer un changement qui vise à encadrer le personnel sans altérer son initiative peut difficilement se faire sans une étape de conversation. C'est d'ailleurs en abordant cette question lors de l'entrevue de groupe que les membres ont parlé de la nécessité de créer un comité de suivi d'implantation. La communication doit alimenter la conversation entre pairs et s'en alimenter en retour.

Lors de l'entrevue de groupe, les membres ont clairement exprimé leur intérêt de poursuivre la réflexion au-delà du dépôt de l'offre de service. Ils ont affirmé qu'une approche de type participative qui continue à encourager les initiatives est un message important à lancer au personnel. Ils estiment que la pérennisation n'enlève rien à la culture d'initiative en place. Ils souhaitent partager leur conviction que l'établissement ne doit pas développer de projets «d'en haut». Véronique affirme : « Il ne faut pas que les mandats viennent seulement d'en haut, il faut aussi que cela remonte, qu'il y ait des échanges ». Steve ajoute : « Il faut se garder une marge de manœuvre, il ne faut pas que tout soit canné (sic) d'avance, cela nous prend de l'espace ». Ils suggèrent aussi de créer un comité transversal inter-direction regroupant deux fois par année les intervenants animateurs et les gestionnaires des trois directions. Ce comité vise le partage d'expérience, d'approches (donc la conversation) et de ressources matérielles.

(3) Comment la communication peut-elle contribuer à des processus de changement organisationnel comme ceux observés au CJM-IU ?

Bien que la fonction communication ne soit pas décisionnelle dans l'établissement, la participation des communicateurs est souhaitée dans les différents projets, car elle est souvent synonyme de changement. La communication peut ainsi jouer un rôle essentiel dans la construction de la métaconversation au sein d'une organisation planifiant un processus de changement. Mais il est surtout ressorti que la communication au CJM-IU n'est pas la chasse gardée du bureau des communications : elle se déploie aussi dans la conversation entre employés, laquelle peut prendre différentes formes dans l'établissement et particulièrement dans les situations de changement.

Notre cheminement avec le Groupe de développement a fait ressortir que la communication ne sert pas uniquement à diffuser le projet stratégique de la direction ; comme le constatent Coghlan (1996) et Demers, 1993), elle est aussi au cœur du processus d'interprétation et d'appropriation du sens de l'action par ceux qui doivent le réaliser.

Outre la communication officielle, il demeure que le personnel dispose de plusieurs lieux et moments pour participer ou contribuer aux différents processus de changement, par exemple dans les conseils (multidisciplinaire, infirmier, etc.), les rencontres d'équipe et les groupes de développement. Mais même si ces lieux peuvent servir à faire cheminer des idées et qu'il est de la responsabilité des employés de les utiliser pour faire valoir leurs opinions, il demeure que la proposition du Groupe de développement de créer trois comités assurant l'implantation et le suivi de l'offre de service en arts et culture illustre le rôle essentiel qu'ils ont reconnu à la conversation.

Cette reconnaissance est d'ailleurs visible ailleurs dans l'établissement. C'est le cas de différents projets menés par la direction des ressources humaines qui s'inspirent de cette même philosophie axée sur la conversation. Citons la démarche de certification gouvernementale «Établissement en santé» qui vise quatre objectifs : l'intégration de la

valeur de la santé des personnes dans le processus de gestion des entreprises, la création de conditions favorables à la responsabilisation du personnel en regard de leur santé, l'acquisition de saines habitudes de vie et le maintien d'un milieu de travail favorable à la santé. Cette démarche inclut un sondage auprès du personnel et la tenue de groupes de discussion. Citons également la stratégie des «Chantiers Innovation Action» qui met en place un nouveau mode de communication électronique de type blogue mettant en relation directe le personnel et la direction générale sur des sujets de consultation précis.

On peut constater que le CJM-IU vit une période où les relations avec le personnel sont marquées par l'ouverture. Mais qu'arriverait-il si l'établissement connaissait des tensions provoquées, par exemple, par des coupes budgétaires importantes imposées, des relations patronales-syndicales difficiles ou par un dérapage médiatique causé par des dénonciations du personnel ? Dans de telles situations, l'établissement laisserait-il autant de place à la conversation en général, stimulerait-il autant l'échange du savoir et de l'expérience (Giroux, 2011) ? Même si on peut croire que les moyens de communications officiels continueraient à être utilisés pour faire valoir le point de vue de la direction, en serait-il de même de la conversation ? Serait-elle autant encouragée que maintenant ? On peut se risquer à affirmer que le mode dialogique de mise en œuvre du changement s'épanouit mieux dans un milieu où le contexte est positif alors que le mode monologique a tendance à faire surface quand la direction souhaite avoir plus de contrôle sur les événements. L'évolution du CJM-IU dans la dernière décennie illustre bien que le rôle de la conversation est fonction du climat interne et des valeurs de transparence et de reconnaissance prônées par les gestionnaires et vécues par le personnel. Une approche plus directive provoquée par différents changements (de personnel, notamment) peut fragiliser la place de la conversation dans un établissement.

5.5 La généralisation du modèle de mise en œuvre du changement

L'intervention réalisée avec le Groupe de développement peut-elle servir pour d'autres types d'initiatives des employés ou dans d'autres milieux ? Nous croyons que ce modèle de mise en œuvre du changement pourrait s'appliquer ailleurs dans les organisations

publiques et privées pour les situations où l'organisation choisit délibérément de réaliser des changements (et ne se les fait pas imposer comme dans une fusion, par exemple).

Mais encore faut-il que des changements qui ont un caractère incrémental ou évolutif, qui demandent du temps, des savoirs et l'assentiment de nombreux groupes d'employés (Giroux 1998), soient réellement souhaités par la direction. Les conditions observées au CJM-IU devraient aussi s'appliquer aux autres organisations :

- la transparence de la direction dans la réalisation de la démarche de réflexion ;
- la reconnaissance de l'expertise et des savoirs du personnel ;
- l'identification, dans un texte diffusé au personnel, des changements stratégiques souhaités et du contexte dans lesquels ils s'inscrivent ;
- la reconnaissance que l'assentiment du personnel impliqué est requise pour la mise en place des changements souhaités ;
- l'implication de différentes catégories d'employés dans la démarche de réflexion sur les changements stratégiques ;
- la création d'un groupe de travail avec un mandat précis de formuler une proposition de changement avec une échéance déterminée ;
- la diffusion au personnel de cette proposition de changement et des suites que compte en donner la direction.

Nous croyons que le modèle peut s'appliquer partout où la direction souhaite réaliser le changement en s'assurant de la collaboration et l'adhésion du personnel et lorsque qu'elle lui donne le temps de comprendre, d'accepter et de s'approprier celui-ci. Le temps est malheureusement la variable la plus souvent oubliée, même si parfois les projets sont longs à aboutir. Dans le milieu de la santé, c'est dans cet esprit de collaboration que les projets *lean* sont présentement mis en place dans plusieurs organisations.

Le concept *lean* origine de la compagnie Toyota et se veut un antidote au gaspillage (*muda* en japonais). Il permet de définir la valeur, d'organiser les actions génératrices de valeur ajoutée dans l'ordre optimum, de conduire ces activités sans interruption selon la demande et de les exécuter avec une efficacité croissante. Il permet d'accroître la production en réduisant les moyens mis en œuvre tout en répondant plus précisément aux attentes des clients (Womack et Jones, 2003).

Dans notre analyse du processus de mise en œuvre du changement vécu avec le Groupe de développement, une étape charnière a été la consultation sur le rôle perçu et attendu de la communication dans le changement planifié. L'entrevue de groupe réalisée a été particulièrement éclairante pour notre réflexion et elle a de plus suscité un échange parmi ses membres sur le rôle stratégique que peut jouer la communication dans un contexte de changement – échange qui n'était pas prévu dans le plan de travail original.

Le modèle de mise en œuvre du changement peut s'appliquer dans d'autres milieux possédant une culture d'échange et de participation des employés aux décisions de la direction. Le milieu des services sociaux et celui de la santé mentale sont des environnements propices à cette approche parce que le lien avec la clientèle se vit souvent avec un engagement profond. Dans le milieu hospitalier, l'approche constructionniste est déjà moins présente, quoiqu'un projet particulier comme l'ouverture d'un nouveau centre de cancérologie ou le transfert des activités d'un hôpital existant à un nouvel édifice (Grenier, 2003) s'applique bien à ce modèle de mise en œuvre du changement.

Dans le secteur privé, l'utilisation du modèle est encore moins évidente, encore que des entreprises, comme Cascades, Google ou Microsoft, reconnues pour la place laissée à l'innovation ou à la conversation avec leur personnel, pourraient l'appliquer avec succès.

Les recommandations

Le mode de fonctionnement du CJM-IU et la place stratégique accordée à la fonction communication dans l'établissement confèrent déjà à celle-ci un rôle privilégié. C'est pourquoi les nouveaux projets de changement organisationnel en cours gérés par la direction des ressources humaines au CJM-IU (notamment Entreprise en santé et les Chantiers innovation action) misent sur la conversation et incluent systématiquement la participation du personnel des communications.

C'est ainsi que pour le CJM-IU et dans tout établissement souhaitant mettre en place un projet qui implique un changement organisationnel et qui souhaite appliquer le modèle dialogique de mise en œuvre du changement pour le réaliser, nous recommandons :

- que l'établissement reconnaisse la valeur de la conversation comme une composante de la communication menant aux changements organisationnels ;
- que l'établissement se dote d'un Groupe de travail ou d'une entité avec un mandat précis d'accompagner le processus de changement souhaité ;
- que l'établissement reconnaisse, dans la planification du changement, la nécessité de laisser le temps à la conversation de se réaliser de façon à pouvoir mener à une métaconversation ;
- que des représentants de la fonction communication soient associés dès le début aux travaux de réflexion du Groupe de travail ;
- que la composition du Groupe de travail créé pour réfléchir au changement proposé, comprenne, en sus de gestionnaires et du personnel des communications, des employés directement concernés par les changements à définir, de façon à susciter une conversation riche en points de vue variés ;
- que dans le devis de réalisation du Groupe de travail, une étape de réflexion et d'échange soit prévue avec les membres sur le rôle que la communication peut jouer dans la mise en place du changement.

Ces recommandations présupposent que la fonction communication soit reconnue dans l'organisation comme une fonction stratégique, ouverte et attentive à l'évolution des situations vécues à l'interne. La communication doit pouvoir mettre à profit la richesse du processus de dialogue pour transcender la fonction utilitaire qu'il lui est habituellement confié dans les organisations et ainsi contribuer à élargir la réflexion sur le processus de changement en cours.

CONCLUSION

Au terme de cette démarche, nous ressortons convaincus que notre double rôle a été finalement très utile. En fait, à titre de chercheur, nous avons permis à l'adjoint au directeur général-responsable des communications de développer une vision différente, voire complémentaire, de la perception du rôle de la communication par le personnel du CJM-IU. Les résultats de l'entrevue de groupe illustrent le fait qu'il n'est pas nécessaire de posséder des réponses ou des solutions pour agir dans une situation – *au contraire, croire qu'on est là pour proposer des solutions mène souvent à une normalisation des actions qui étouffe la créativité*. À ce titre, la démarche avec le Groupe de développement met en évidence le fait que la conversation doit pouvoir se réaliser pour mener au changement organisationnel.

En fait, en situation de travail, les communicateurs se retrouvent habituellement avec des *commandes* pour faire avancer une situation sans nécessairement avoir à leur disposition le temps et les moyens pour valider s'il s'agit de la bonne façon de faire. Les remises en question sont rares, voire perçues comme non productives. Dans cette démarche avec le Groupe de développement, il est intéressant de constater que les membres ont une perception de la communication qui sous-entend qu'elle peut aider à faire bouger les choses dans un processus de changement, en complément du rôle officiel joué par les communicateurs dans l'établissement.

Des trois fonctions de la communication identifiées, notre découverte a été le fait que les membres du Groupe de développement aient identifié clairement l'apport de celle-ci dans la stratégie de changement. Nous estimons que la méthode d'intervention employée et que l'utilisation du modèle adapté de mise en œuvre du changement de Giroux peuvent s'appliquer à toute organisation qui se donne les moyens d'apprivoiser et de comprendre le changement.

Nous constatons toutefois qu'il est plutôt rare que les organisations publiques se donnent ainsi le temps d'apprivoiser cette évolution, les lignes directrices fluctuant selon les humeurs de l'opinion publique et du niveau de confort des politiciens devant la pression médiatique. Ainsi, les changements dans les organisations publiques sont souvent provoqués par des nouvelles orientations gouvernementales qui ne prennent que rarement en considération la réalité des établissements et leur culture organisationnelle. Gérer dans ce contexte se résume à se conformer aux consignes parfois contradictoires venues d'en haut et en minimisant leur impact sur la réalité du personnel œuvrant sur le terrain. Dans le quotidien des établissements de santé et de services sociaux au Québec, la gestion est souvent loin d'une approche constructionniste de la réalité ; en fait, la réalité fonctionnaliste élimine habituellement toute possibilité de discussion sur les finalités poursuivies³.

Mais il demeure que l'expérience vécue au CJM-IU démontre que la vision apportée par les communicateurs au sein d'un groupe appelé à réfléchir sur le changement suscite de l'intérêt, car la communication est vue comme un complément de la gestion des activités. Les communicateurs en établissement s'entendent toutefois pour mettre en garde leurs dirigeants contre la pensée magique selon laquelle pour réussir un processus de changement, il suffit de leur confier la responsabilité de le diffuser – comme si annoncer un changement suffisait pour qu'il se réalise ! D'où la nécessité du processus de conversation tel que proposé par Giroux.

Mais il y a encore beaucoup à faire pour identifier le rôle de la communication durant le changement. Si notre étude a permis de suivre l'évolution de la réflexion d'un groupe de travail, il reste que la mise en place de ce changement est à faire au CJM-IU. Il serait utile de mener une autre étude qui analyserait comment la communication peut soutenir le changement lorsque celui-ci est en implantation et ainsi permettre de mieux définir sa contribution dans la conversation.

³ L'exemple est aussi vrai dans l'éducation et dans le reste du secteur public. Voir à ce titre la thèse de doctorat de Christiane Demers *La diffusion stratégique en situation de complexité : Hydro-Québec, un cas de changement radical* (1990).

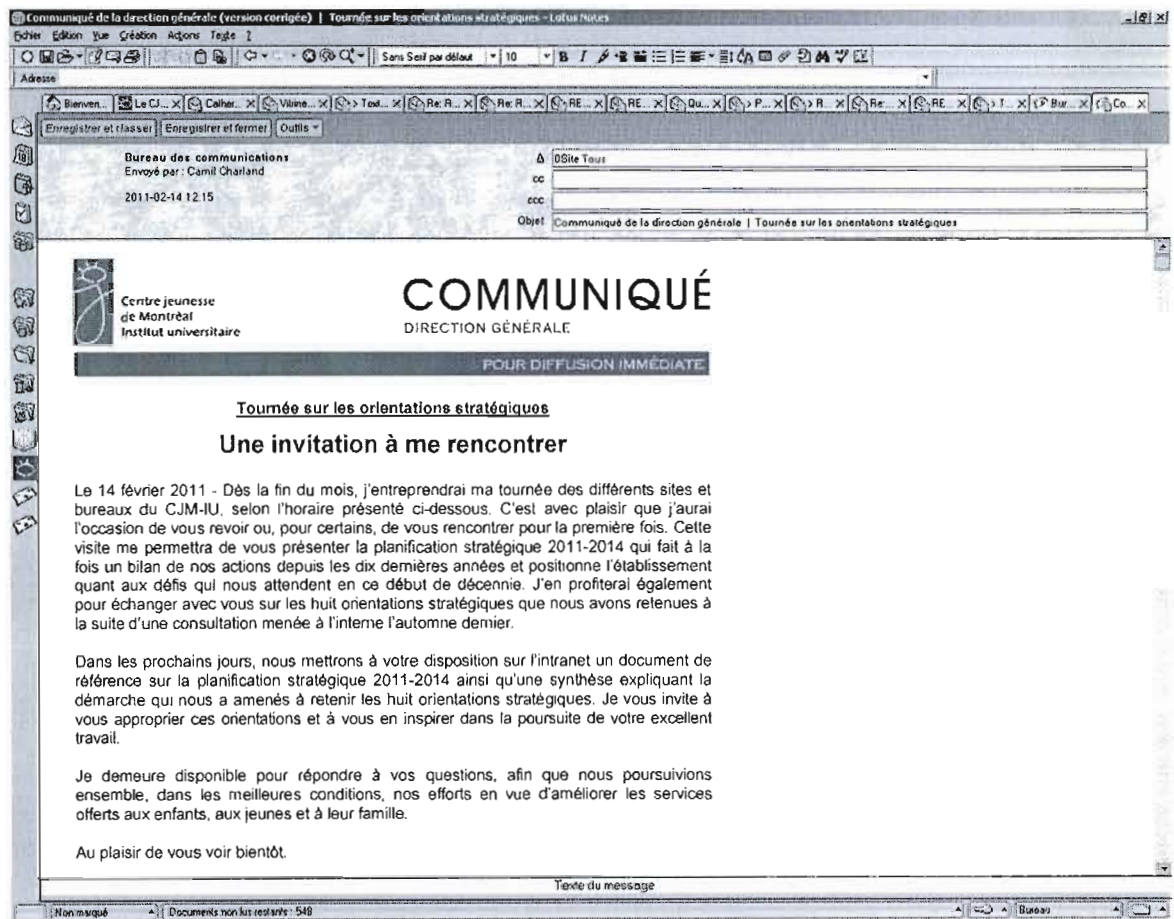
Comme la méthode *lean* est identifiée par le ministère de la Santé et des services sociaux comme une solution aux problèmes des établissements⁴ il serait intéressant de comparer cette méthode avec le modèle dialogique de mise en œuvre du changement afin de voir si la conversation y mène aussi à la métaconversation ; on pourrait aussi identifier le rôle de la communication dans la méthode *lean*.

Dans une organisation, le changement se fait souvent sans conversation à l'interne. L'expérience vécue au CJM-IU démontre que si la conversation implique une démarche plus longue, plus complexe et plus contraignante pour la direction, elle est par ailleurs porteuse de changements susceptibles d'être partagés par le personnel et ce faisant, de mieux s'intégrer dans la culture organisationnelle.

⁴ Dans le Devoir du 10 décembre 2010 (« Des cibles ambitieuses pour la santé »), le ministre de la santé et des services sociaux, le docteur Yves Bolduc, indique qu'il compte améliorer la dispensation des services en appliquant la méthode Lean dans tous les établissements.

APPENDICE A

Communiqué de la direction générale

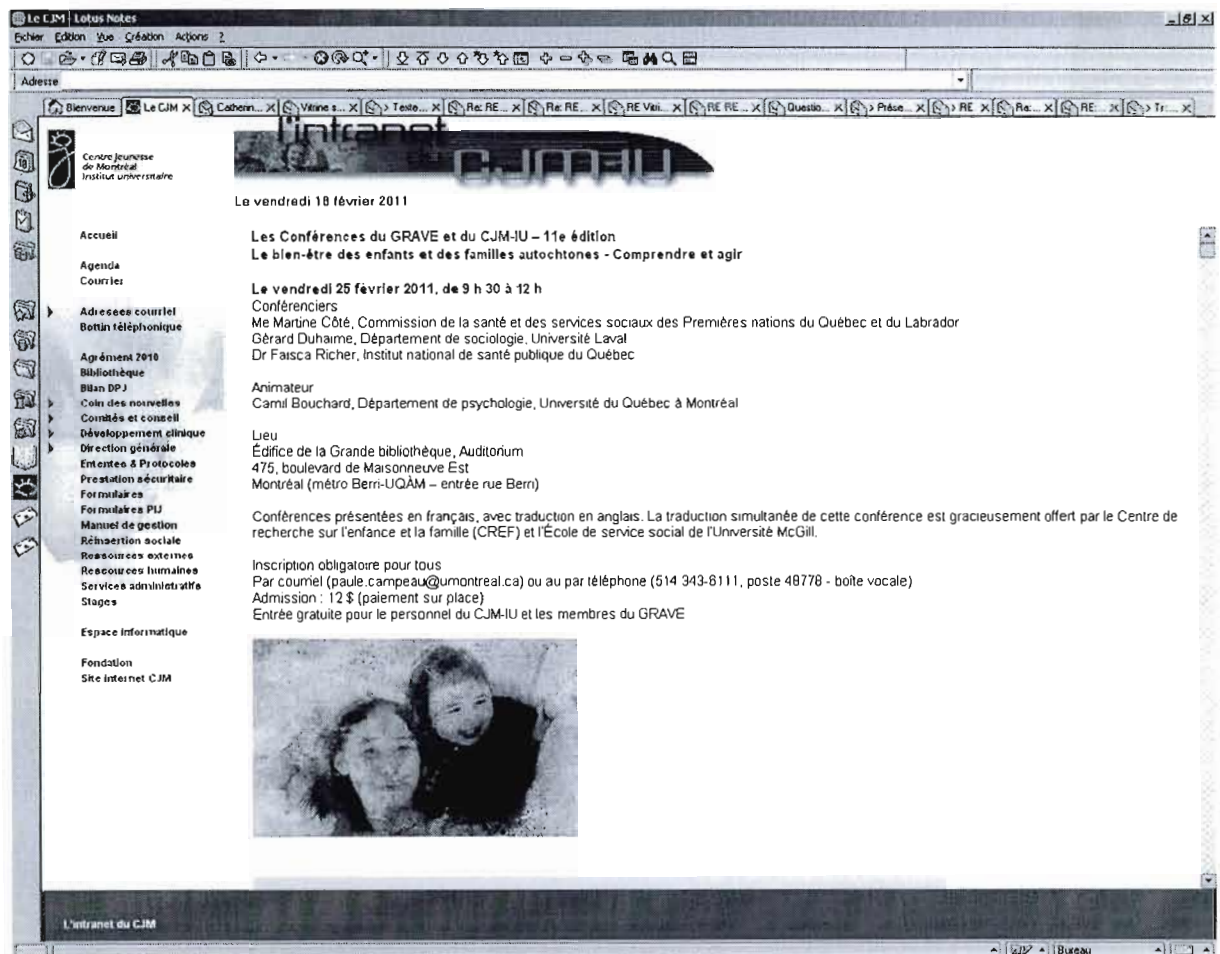


Site internet du CJM-IU



APPENDICE C

Site intranet du CJM-IU



APPENDICE D

Notre interne d'une direction

Note de la DRH | Appel de candidatures - Lotus Notes

Bienvenue | Le... | Col... | Vn... | T... | Re... | Re... | RE... | RE... | Ou... | P... | ... | Re... | RE... | T... | Bur... | Co... | No... | N...

Cliquez ici pour plus d'informations

Bureau des communications
Envoyé par : Camil Charland
2011-01-24 16:14

A : OSite Tous
cc :
cc :
Objet : Note de la DRH / Appel de candidatures

NOTE INTERNE
DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

Centre jeunesse
de Montréal
Institut universitaire

Destinataire : Tout le personnel
Expéditrice : Julie Lévesque
Adjointe à la directrice des ressources humaines
Date : 24 janvier 2011
Objet : Appel de candidature au programme de relève des cadres intermédiaires 2011

Nous avons le plaisir de confirmer la reconduction du programme de relève des cadres intermédiaires pour l'année en cours.

Dici les prochaines années, bon nombre de cadres intermédiaires quitteront pour la retraite. Afin d'augmenter le bassin actuel de personnes inscrites à la relève cadre, l'établissement a décidé d'ouvrir une période de repérage et de sélection de candidats, en vue de recruter vingt-sept personnes additionnelles réparties comme suit :

Permanence	5
Hébergement	10
DSSJC	3
DPJ	3
Territoire	6

Ces candidats se prépareront à exercer des fonctions et à occuper éventuellement des postes de cadres intermédiaires.

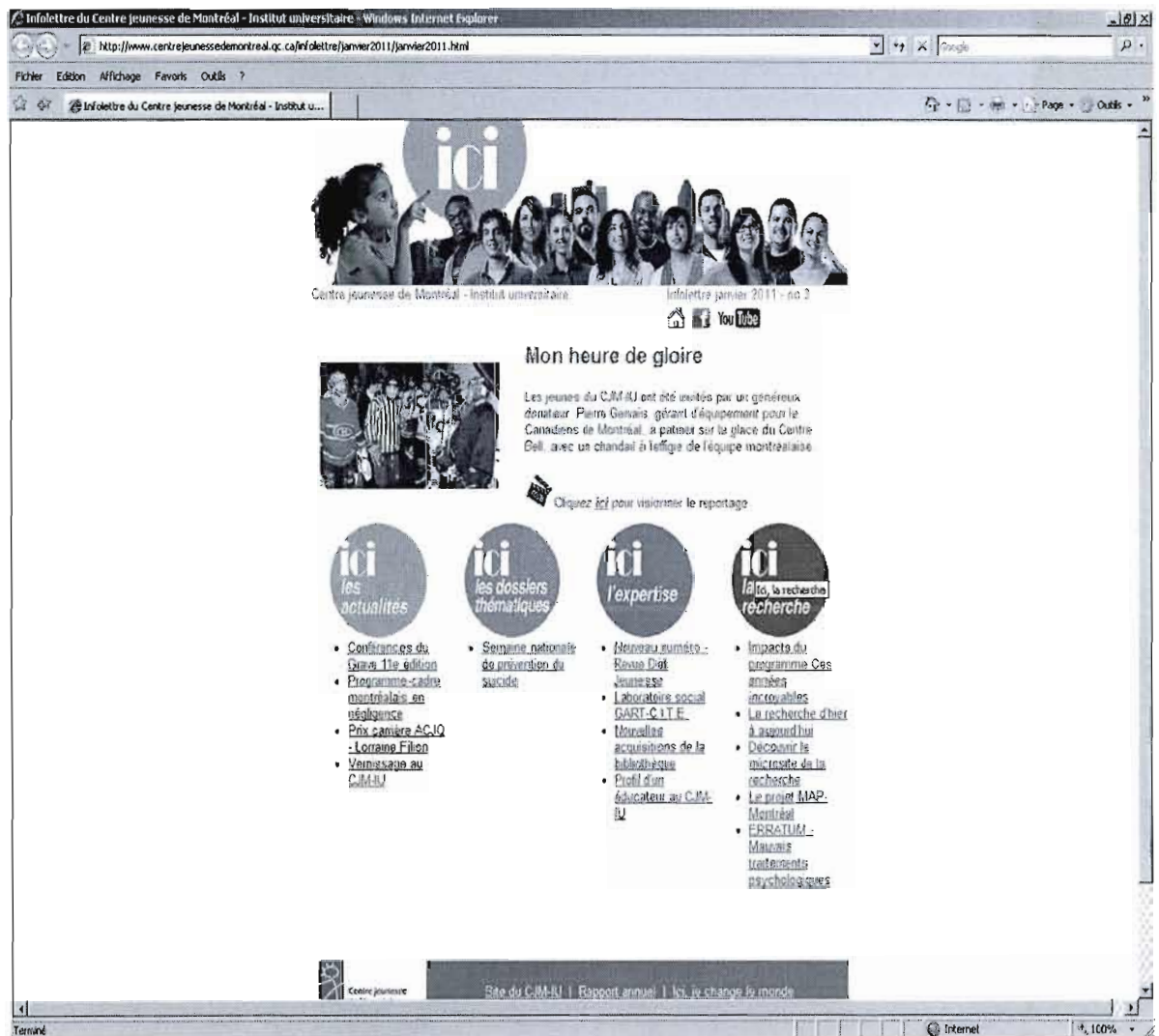
À qui s'adresse ce programme? Le programme de préparation de la relève du personnel d'encadrement intermédiaire s'adresse au personnel syndiqué ou syndicable mais non syndiqué. Les personnes salariées intéressées doivent être détentrice d'un diplôme de premier cycle universitaire, posséder au moins cinq années d'expérience pertinentes au CJM-II et être disponible pour suivre le microprogramme de deuxième cycle en gestion et développement des organisations offert par l'Université Laval, et ce, dès septembre 2011.

LES ÉTAPES DU PROCESSUS

Les personnes intéressées par ce programme doivent achever leur dossier comprenant :

APPENDICE E

Infolettre mensuelle du CJM-IU



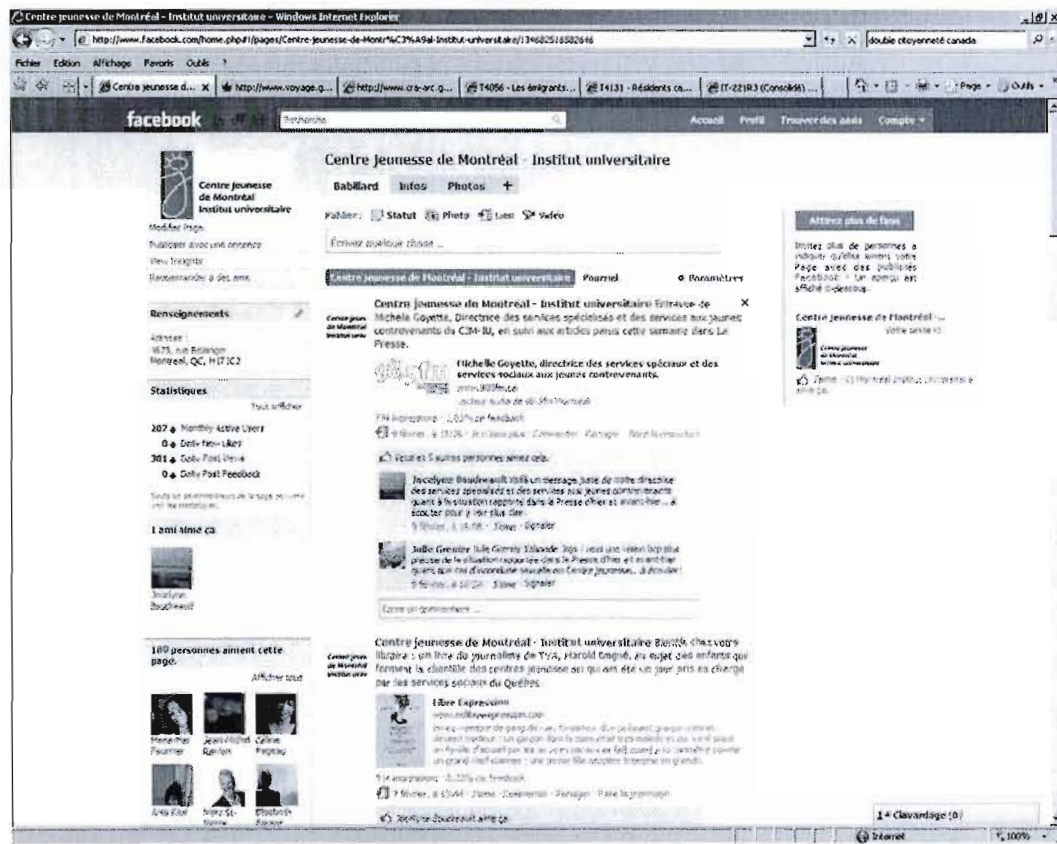
APPENDICE F

Vidéos du CJM-IU disponibles sur Youtube



APPENDICE G

Page Facebook institutionnelle du CJM-IU



APPENDICE H

Microsite internet de recrutement du CJM-IU

Centre jeunesse de Montréal Institut universitaire

ACCUEIL **EMPLOIS** STAGES A PROPOS CONTACT

[VOIR TOUTES LES POSTES DISPONIBLES](#)

Les emplois au CJM

Emplois disponibles

- Educateur
- Surveillant sauveteur
- Analyste en informatique
- Technicienne en administration
- Technicien aux contributions
- Technicienne en assistance sociale (TAS)

Clinique et paraclinique

- Agent de relations humaines (ARH)
- Agent de planification, de programmation et de recherche (APPR)
- Infirmier
- Agent d'intervention
- Spécialiste en réadaptation

Les emplois au Centre jeunesse de Montréal - Institut universitaire

Le CJM-IU recrute des personnes passionnées qui, tout comme vous, souhaitent mettre leur savoir, leur savoir-faire et leur savoir-être au service des jeunes et des familles. Nous cherchons des personnes de cœur, qui aiment le travail en équipe, qui possèdent un sens de l'engagement hors du commun et qui sont soucieuses de contribuer dans leur quotidien même. Travailler au CJM-IU c'est d'abord et avant tout contribuer à changer le monde, ici.

- 1 Des conditions de travail avantageuses.
- 2 Une collaboration étroite entre la pratique et la recherche.
- 3 Un soutien professionnel personnalisé.

Emplois disponibles

Éducateur

ICI l'éducateur travaille en milieu de réadaptation dans les différents sites d'hébergement ou dans les familles. Avec son ...

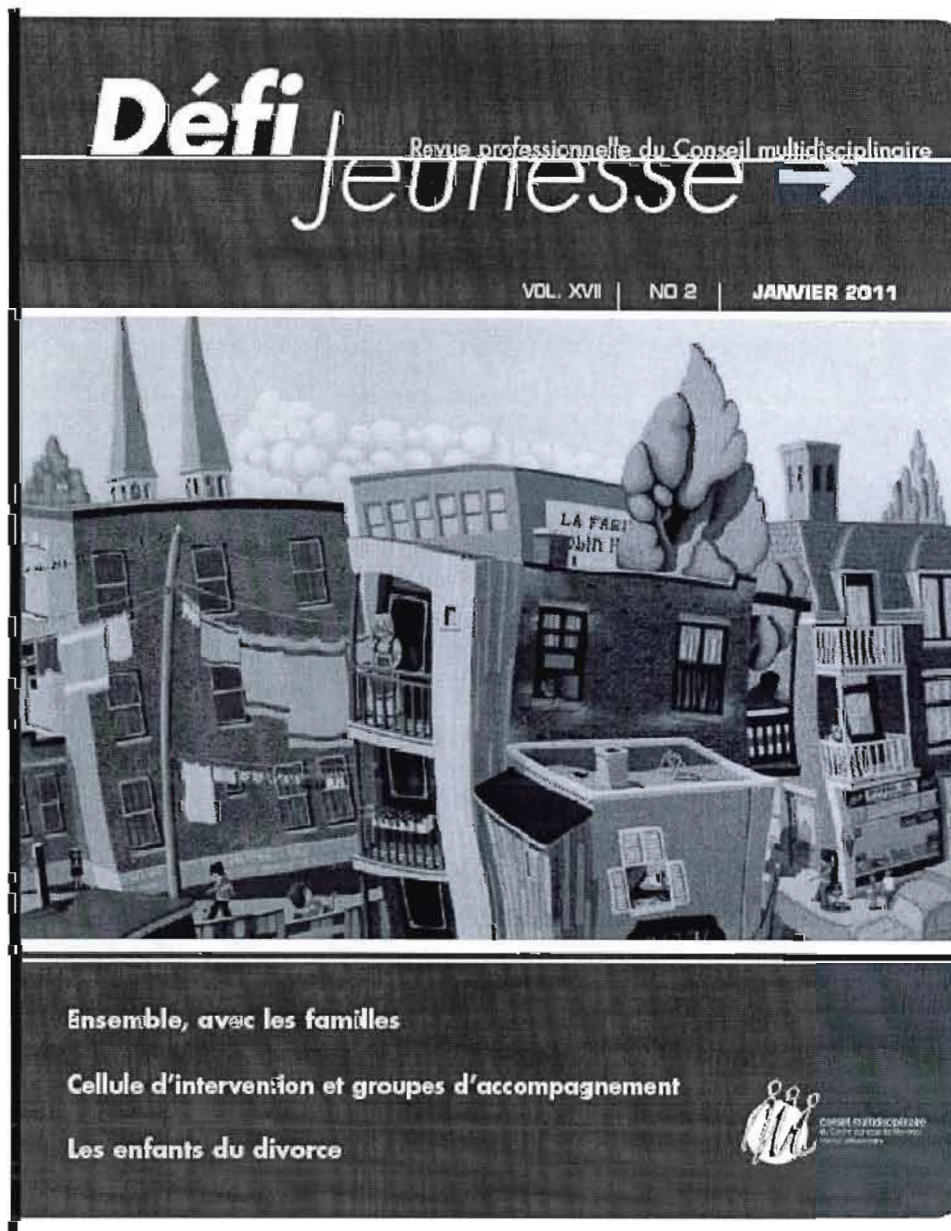
[Consulter](#)

Surveillant sauveteur

ICI le surveillant sauveteur assume la responsabilité de la surveillance des

APPENDCE I

Revue trimestrielle du Conseil multidisciplinaire du CJM-IU



APPENDICE K

Canevas utilisé pour les entrevues individuelles

Questions

- 1- Comment les projets en Arts et culture ont-ils débuté ?
- 2- Quel était le climat dans l'établissement quand les premiers projets en arts et culture ont été déposés en 2004 ?
- 3- Quel rôle clinique est reconnu aux projets Arts et culture ?
- 4- En acceptant les premiers projets en arts et culture, la direction avait-elle un plan pour changer le climat de travail ?
- 5- Comment expliquer le grand niveau d'autonomie des employés et des directions dans la mise en place des projets en arts et culture ?
- 6- Comment peut-on définir la culture organisationnelle du CJM-IU ?
- 7- Quel rôle est laissé à l'initiative des employés et intervenants ?
- 8- Qu'est-ce qui a changé avec le personnel depuis 2004 ?
- 9- Les projets Arts et culture ont-ils été lancés et financés de la même façon dans les trois directions clientèle ?

APPENDICE L

Canevas utilisé pour l'entrevue de groupe

Questions à débattre

1. Comment les activités en arts et culture sont-elles perçues au sein du personnel ?
2. Quelle valeur reconnaît-on à ces activités dans l'établissement ?
3. Quelles contraintes le Groupe de développement doit-il surmonter pour faire accepter le principe de la valeur clinique de ces activités ?
4. Quel message faut-il privilégier auprès du personnel : la valeur clinique de l'activité ou l'équité dans l'offre de service ?
5. Est-ce la tâche du Groupe de développement de définir une prise de position de l'établissement, de mettre des balises, de définir des orientations ?
6. Peut-on faire un changement sans communiquer ? La communication et le changement sont-ils les deux côtés d'une même médaille ?
7. Mettre en place un projet de changement comme la pérennisation des activités requiert-il autre chose qu'une stratégie de communication ?
8. La stratégie doit-elle venir uniquement de la direction ?
9. Les moyens de communication officiels sont-ils suffisants pour faire passer ce message ?
10. Dans une optique de communication, les membres du Groupe de développement ont-ils un rôle à jouer pour faire accepter la pérennisation de l'offre de service au-delà du dépôt du projet ?

APPENDICE M

Plan de travail en neuf étapes du Groupe de développement

Objectifs	Échéancier
Étape 1 Appropriation du mandat et élaboration du plan de travail	Janvier 2010
Étape 2 Identification des principales caractéristiques de la clientèle	Février 2010
Étape 3 Réflexions entourant le sens de l'intervention dans le cadre des arts et de la culture	Mars 2010
Étape 4 Détermination des objectifs poursuivis	Mai 2010
Étape 5 Inventaire des principaux contenus culturels, manuels et d'expression offerts dans les directions	Juin 2010
Étape 6 Réflexion sur les modalités d'évaluation entourant les activités liées aux arts et à la culture	Octobre 2010
Étape 7 Inventaire des activités de reconnaissance liées aux contenus culturels, manuels et d'expression	Novembre 2010
Étape 8 Proposition visant la dispensation de services dans les différentes directions	Décembre 2010
Étape 9 Précisions sur la structure nécessaire pour assurer une coordination entre les directions	Janvier 2011

L'offre de service a été présentée au comité des directions clientèle en avril 2011 ; celui-ci a demandé quelques précisions sur la répartition des budgets parmi les directions. Une fois ces ajouts effectués, une version finale a été adoptée en juin 2011 par le comité de direction.

APPENDICE N



Comité institutionnel d'éthique de la
recherche avec des êtres humains

Conformité à l'éthique en matière de recherche impliquant la participation de sujets humains

Le projet de mémoire ou de thèse suivant est jugé conforme aux pratiques usuelles en éthique de la recherche et répond aux normes établies par le Cadre normatif pour l'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec à Montréal (1999) et l'Énoncé de politique des trois Conseils : éthique de la recherche avec des êtres humains (1998).

Nom de l'étudiant(e) : François Marcil
Programme d'études : Maîtrise en communication
Directeur de recherche : Jean-Marie Lafortune
Professeur
Département de communication publique et sociale
Coordonnées : Case postale 8888, succursale Centre-ville, Montréal
(PQ) H3C 3P8
Téléphone : 987-3000 # 2895
Adresse courriel (1) : lafortune.jean-marie@uqam.ca
Adresse courriel (2) : fxmarcil@videotron.ca

Titre du projet : *L'apport des communications dans un processus de pérennisation des initiatives d'intervention du personnel en arts et culture au Centre jeunesse de Montréal-Institut universitaire (CJM-IU).*

Le présent certificat est valide jusqu'au 17 septembre 2011*.

Président du Comité institutionnel d'éthique
de la recherche avec des êtres humains

Signataire autorisé: Joseph Josy Lévy, Ph.D.
Professeur
Département de sexologie
Faculté des sciences humaines

Date : 17 septembre 2010

*Date de la remise du rapport d'avancement du projet à des fins de reconduction du
certificat : 17 août 2011 (<http://www.recherche.uqam.ca/ethique/humains-suiivi-continu.htm>)

BIBLIOGRAPHIE

- Bardin, L. 1991. *L'analyse de contenu*, Paris, Presses universitaires de France.
- Baron, A. 2006. « Aligning Internal Employee Communication with Business Strategy ». *The IABC Handbook of organizational Communication*, San Francisco, The International Association of Communicators, Joey- Bass.
- Bélanger, L. 1994. *La dimension humaine des organisations*, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur.
- Berger, P., et T. Luckman. 1986. *The social construction of reality*, Double Day, New-York.
- Bohm, D. 1996. *On dialogue*, Routledge, London.
- Bonneville, L., et S. Grosjean. 2011. « Les approches fonctionnalistes ». L. Bonneville et S. Grosjean (dir.), *La communication organisationnelle*, Montréal, Éditions de la Chenelière.
- Burrell, G., et C. Morgan. 1979. *Sociological paradigms and organizational analysis elements of the sociology of corporate life*, London, W. Heinemann.
- Brunet, L., et A. Savoie. 2000. « Climat organisationnel et culture : apports distincts ou redondance ? ». *Revue québécoise de psychologie*, vol 21, no 3, p. 184-200.
- Callon, M. 1986. « Some Elements of a Sociology of Translation : Domestication of the Scallops and the Fishermen of St Brieuc Bay », dans John Law (dir.) *Power, Action and Belief*, London, Routledge et Kegan Paul, p. 196-234.
- Callon, M., et B. Latour. 1981 « Unscrewing the Big Leviathan : How Actors Macro-structure Reality and How Sociologists Help them Do So », dans K. Knorr-Cetina et A. Cicourel (dir.) *Advances in Social Theory and Methodology Toward and Integration on Micro and Macro Sociologies*, Boston, Routledge and Kegan, p. 237-303.
- CJM-IU. 2006. *Politique relative à la philosophie de gestion des ressources humaines*, Montréal.
- CJM-IU. 2010a. *Bilan de l'audit de communication*, Montréal.
- CJM-IU. 2010b. *Mandat de développement de l'offre de service sur les arts et la culture*, Montréal.

- CJM-IU. 2010c. *Planification stratégique 2011-2014*, Montréal.
- CJM-IU. 2010d. *Plan de communication 2010-2011*, Montréal.
- CJM-IU. 2011e. *Offre de service intégrée en Arts et culture*, Montréal.
- Coghlan, D. 1996. « Mapping the Progress of Change Through Organizational Levels: The Example of a Religious Order ». Woodman R. W. et W. A. Pasmore (éd.). *Research in Organizational Change and Development*, JAI Press, Greenwich, p. 123-151
- Coghlan, D. 2008. « Authenticity as first person practice: An exploration based on Bernard Lonergan ». *Action Research* : 6, p. 351-366.
- Collerette, P. 2006 *Les enjeux communicationnels de la gestion du changement dans une organisation*, Thèse de doctorat, Université Montpellier 3.
- Collerette, P., G. Delisle et R. Perron. 2000. *Le changement organisationnel – Théorie et pratique*, Québec, Presse de l'Université du Québec.
- Collerette, P., et G. Delisle. 1984. *Le changement planifié : une approche pour intervenir dans les systèmes organisationnels*, Montréal, Les Éditions Jeanne D'Arc.
- Conseil québécois d'agrément. 2010. *Rapport d'agrément - Centre jeunesse de Montréal-Institut universitaire*.
- Corbin, J., et A. Strauss. 1993. « The Articulation of Work Through Interaction ». *Sociological Quarterly*, vol. 34, no 1, printemps, p. 71-83
- Coreen, F., et D. Robichaud. « Les approches constitutives ». L. Bonneville et S. Grosjean (dir.), *La communication organisationnelle*, Montréal, Éditions de la Chenelière.
- D'Astous, A. 2000. *Le projet de recherche en marketing*, Montréal, Chenelière/McGraw-Hill.
- Davila-Gomez, A.-M., et P.-P. Morin. 2007. « L'approche humaniste comme levier d'une communication plus inclusive du sujet ». *Repenser la communication dans les organisations*. Paris, L'Harmattan.
- De la Broise, P., et S. Grosjean. 2011 « Les approches systémiques ». L. Bonneville et S. Grosjean (dir.), *La communication organisationnelle*, Montréal, Éditions de la Chenelière.
- Deetz, S., et A. Kertsen. 1983. « Critical models of interpretative research ». Putnam L. L. & M. E. Pacanowsky (éd.). *Communication and organizations: An interpretative approach*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Demers, C. 1990. *La diffusion stratégique en situation de complexité : Hydro-Québec, un cas de changement radical*. Thèse de doctorat en administration, Montréal, École des Hautes Études Commerciales.

Demers, C. 1993. « La diffusion d'un changement radical : un processus de redéfinition et de restructuration de l'organisation ». *Communication et organisation*, No 3, p. 94-127.

Demers, C., et N. Giroux. 1993. « A Look at the Messy Middle : From Changing to organizing ». *Cahier de recherche* n° 93-16, Montréal, École des HEC.

Demers, C., et N. Giroux. 1998. « Communication organisationnelle et stratégie ». *Revue internationale de gestion*. Vol. 2, no 2, p. 17-32

Dionne, M. 2008. *Attachement et fidélisation en protection de la jeunesse de Montréal*. Mémoire de séminaire de synthèse, ÉNAP-UQAM.

Dionne, M. 2011. « Ensemble avec les familles ». *Revue Défi jeunesse*, Vol. 17, no 2, p. 3-9, Montréal.

Duchesne, S., et F. Haegel. 2008. *L'enquête et ses méthodes : l'entretien collectif*, Paris, Armand-Colin.

Eraly, A. 1998. *La structuration de l'organisation*, Éditions de l'Université de Bruxelles, Bruxelles.

George, E., et L. Bonneville. 2011. « « Les approches critiques ». L. Bonneville et S. Grosjean (dir.), *La communication organisationnelle*, Montréal, Éditions de la Chenelière.

Gergen, K.J., et Gergen, M. 1991. « Toward Reflexive Methodologies », dans F. Steier (dir.), *Research and Reflexivity*, Newbury Park, Sage, chap. 5, p.76-95.

Giroux, N. 1994. « La communication interne, une définition en évolution ». *Communication et organisation*, No 3-4, p. 9-15.

Giroux, N. 1996. *La mise en œuvre discursive du changement* (Page consultée le 13 mars 2011), [en ligne], <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/18-ve-me-conference-de-l-aims/communications/1127-la-mise-en-oeuvre-discursive-du-changement/download>.

Giroux, N. 1998. « La communication dans la mise en œuvre du changement ». *Management international*, Vol. 3, no 1, p. 1-15.

Giroux, N. 2011. « La communication du changement en organisation ». L. Bonneville et S. Grosjean (dir.), *La communication organisationnelle*, Montréal, Éditions de la Chenelière.

Gladwell, M. 2000. *The tipping point – How little things can make it a big difference*, Boston, Little Brown and Company.

Grenier, J. 2003. *Communication interne et changement : exploration du processus de légitimation*. Mémoire de maîtrise en sciences de la gestion, Montréal, École des Hautes Études commerciales.

Grosjean S., et L. Bonneville L (dir. publ.). 2011. *La communication organisationnelle – approches, processus et enjeux*, Montréal, Chenelière éducation.

- Hade, L., et al. 1995. *Éducateurs et travailleurs sociaux : au-delà du discours*. Rapport de recherche, École nationale d'administration publique
- Isabelle, A.L. 1990. « Evolving Interpretations as a Change Unfolds : How Managers Construe Key Organisational Events ». *Academy of Management Journal*, 33, p.7-41.
- Laflamme, R. 1994. *La vie dans les organisations – Des indicateurs de succès*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Lainey, P. 2008. « Le leader et la culture organisationnelle ». *Leadership organisationnel – De la théorie à la pratique*, Montréal, Édition de la Chenelière.
- Lamontagne, S. 2003. *Création de sens dans une technobureaucratie : l'expérience d'intervenants sociaux au Centre jeunesse de Montréal*, Mémoire de maîtrise en intervention sociale, Montréal, Université du Québec à Montréal.
- Laramée, A. 1989. *La communication dans les organisations*, Sainte-Foy, Presses de l'université du Québec.
- Larivière, C., D. Bernier et J. Lapierre. 2000. *Les transformations aux centres jeunesse de Montréal et de Québec – les soins aux jeunes en difficulté*, Québec, Institut de recherche sur le développement social des jeunes.
- Lemire, G. 2008. *Modélisation et construction des mondes de connaissances*, Québec, Presses de l'Université Laval.
- LeMoigne, J. L. 1994. *Le constructivisme (Tome 1 : des fondements)*, Paris, ESF Éditeurs.
- Lessard-Hébert, M., M. Goyette et G. Boutin. 1995. *Recherche qualitative : fondements et pratiques*, Montréal, Éditions nouvelles.
- Lewis, L., et D. Seibold. 1998. « Reconceptualising Organizational Change Implementation as a Communication Problem: a Review of Literature and Research Agenda ». *Communication Yearbook*, vol. 21, p. 93-51.
- Mahy, I. 2008. *Les coulisses de l'innovation : création et gestion au Cirque du Soleil*, Québec, Presses de l'Université Laval.
- Marc, E., et D. Picard. 2004. *L'école de Palo Alto. Un nouveau regard sur les relations humaines*, Paris, Retz (1^{re} édition, 1989).
- May, S.K. 1993. « A Communication Course in Organizational Paradigms and Metaphors », *Communication Education*, vol. 42, juillet, p. 244-253.
- Morgan D. L., et R. A. Krueger. 1993. « When to use Focus Groups and Why ». *Successful Focus Groups*. Newbury Park, Californie, Sage Publications.
- Mucchielli, A. 1991. *Les situations de communication*, Éditions Eyrolles, Paris.

- Mucchielli, A. 1995. *Psychologie de la communication*, Paris, Presses universitaires de France.
- Mucchielli, A. 1998. *Les sciences de l'information et de la communication*, Paris, Éditions Hachette.
- Mucchielli, A. 2003. « Quelques principes du constructivisme ». *La place du constructivisme pour l'étude des communications*, Paris, ESF Éditeurs.
- Mucchielli, A. 2004. *Études des communications – Approche systémique dans les organisations*, Paris, Armand Colin.
- Nielsen, J. S. 2004. *The myth of leadership – Creating leaderless organizations*, Mountain View (California), Davies-Black Publishing.
- Orméjuste, T. 2009. *Devenir circassien : les voies de transmission de la culture organisationnelle au Cirque du Soleil*, Mémoire de maîtrise en communication, Montréal, Université du Québec à Montréal.
- Pichault, F., et al. 2008. *La recherche-intervention peut-elle être socialement responsable ?*, Paris, ARGH-Vuilbert.
- Putnam, L. L. 1982. « Paradigms of Organizational Research : an Overview and Synthesis ». *The Western Journal of Speech Communication*, vol. 46, printemps, p.192-206.
- Putnam, L. L. 1983. « The Interpretative Perspective : An alternative to Functionalism ». Putnam L. L., et M.E. Pacanowsky (éd.). *Communication and organizations: An interpretative approach*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Quinn, R. E., et J. R. Kimberly. 1984. *Managing organizational transitions*, Homewood, IL, R.D. Irwin.
- Redding, W. C. 1972. *Communication within the organization; an interpretative review of theory and research*, New York, Industrial Communication Council.
- Redding, W. C. 1985. « Stumbling toward an identity: The emergence of organizational communication as a field of study ». R.D. McPhee & P.K. Tompkins (éd.). *Organizational communication: Traditional themes and new directions*. Newbury Park, CA, Sage.
- Redding, W. C., et P. K. Tompkins. 1988. « Organizational communication: Past and present times ». G. Goldhaber and Barnett (Eds.) *Handbook of Organizational Communication*. Norwood, NJ, Ablex.
- Sanchez, P. 2006. « Organizational culture ». *The IABC Handbook of organizational Communication*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Schein, E. 2004. *Organizational culture and leadership*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Seidman, I. E. 1991. *Interviewing as qualitative research – A guide for researchers in education and the social sciences*, New-York, Teachers College Press.

Shockley-Zalabak, P. 1986. *Fundamentals of organizational communication knowledge, sensitivity, skills, values*, New-York, Longman.

Senay, C. 2006. *La gestion des résistances au changement dans le processus de fusion municipale : le cas de la ville de Longueuil*, Mémoire de maîtrise en communication, Montréal, Université du Québec à Montréal.

Sicotte, C., F. Champagne et A.-P. Contandriopoulos. 1999. « La performance organisationnelle des organismes publics de santé ». *Ruptures* 6, p. 34-46.

Smith, R.C. 1993. « Images of organizational Communication : Root-Metaphors or The Organization-Communication Relation ». *ICA Conference*, Washington, D.C.

Stewart, D. S., et P. M. Shamdasani. 1990 *Focus Groups – Theory and Practice*, Newbury Park, California, Sage Publications.

Taylor, J. 1993. *Rethinking the theory of organizational communication: How to read an organization*, Norwood, N.J.: Ablex.

Taylor, J. 1995. « Shifting from a heteronymous to an autonomous worldview of organizational communication: communication theory on the cusp ». *Communication Theory*. Norwood, N.J.: Ablex, p. 1-35.

Taylor, J., et P. Delcambre. 2011. « La communication organisationnelle : histoire, enjeux et fondements », L. Bonneville et S. Grosjean (dir.), *La communication organisationnelle*, Montréal, Éditions de la Chenelière

Taylor J., et J.E. Van Every. 1993. *The vulnerable fortress: bureaucratic organization and management in the information age*, University of Toronto, Toronto.

Tompkins, P. K. (1984). « The functions of communication in organizations ». C. Arnold & J. Bowers (éd.). *Handbook of rhetorical and communication theory*. New York: Allyn & Bacon.

Tompkins, P.K., et G. Cheney. 1985. « Communication and unobtrusive control in contemporary organization ». R.D. McPhee & P.K. Tompkins (éd.). *Organizational communication: Traditional themes and new directions*, Newbury Park, CA: Sage, p. 179-210.

Tompkins, P.K., et M. Wanka-Thibault. 2001. « Organizational Communication – preludes and prospects ». *The New Handbook of Organizational communication, advances theories, research and methods*, Thousand Oaks, Sage Publications.

Trujillo, N. 1992. « Interpreting the Work and the talk of Baseball : perspectives on Ballpark Culture ». *Western Journal of Communication*, vol 56, automne, p. 350-371.

Von Glasserfeld, E. 1991. « Knowing without Metaphysics: Aspects of the Radical Constructivist Position », dans F. Steier (dir.), *Research and Reflexivity*, Newbury Park, Sage, p.12-30

Waller, S. et C. Masse. 1999. *L'analyse documentaire : une approche méthodologique*. Paris, Association des professionnels de l'information et de la documentation.

UQAM. 2008. *Guide pour les types de types de mémoire en communication*, Montréal, Université du Québec à Montréal.

Watzlawick, P. 1978. *La réalité de la réalité, confusion, désinformation, communication*, Paris, Éditions du Seuil, collection Points.

Weick, K.E. 1969. *The social Psychology of Organizing*, Reading, Mass., Addison Westley.

Weick, K.E. 1979. *The social Psychology of Organizing*, Reading, Mass., Addison Westley, 2^e édition.

Weick, K.E. 2000. « Organizing and failures of imagination » in Beer, M. et N. Nohria (Éds) *Breaking the code of change*. Boston, Harvard Business School Press, p. 242-243.

Weick, K.E. 1995. *Sensemaking in Organizations*. Thousands Oaks, Sage.

Westley, F.R. 1990. « Middle Managers and Strategy : Microdynamics of Inclusion ». *Strategic Management Journal*, 11, 337-351.

Winkin, Y. 2001. *Anthropologie de la communication de la théorie au terrain*, Éditions du Seuil 2001, Paris.

Yerby, J. 1995. « Family Systems Theory reconsidered : Integrating Social Construction Theory and Dialectic Process », *Communication Theory*, vol. 5 n° 4, p. 339-365

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

L'APPORT DE LA COMMUNICATION DANS UN PROCESSUS
DE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL :
L'EXEMPLE DE LA PÉRENNISATION
DES ACTIVITÉS ARTISTIQUES ET CULTURELLES
AU CENTRE JEUNESSE DE MONTRÉAL-INSTITUT UNIVERSITAIRE

JOURNAL DE BORD
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN COMMUNICATION

PAR
FRANÇOIS MARCIL

SEPTEMBRE 2011

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1	
Trouver un directeur de recherche.....	2
CHAPITRE 2	
Chronologie.....	5
CONCLUSION	38
BIBLIOGRAPHIE	40

INTRODUCTION

Ce journal de bord témoigne de mon cheminement et de ma réflexion dès le début du processus de production du mémoire. Ayant décidé de réaliser une recherche-intervention, j'avais à noter mes réflexions et l'évolution de ma recherche tant sur le plan théorique que dans l'action pour produire un journal de bord. Le présent document permet de constater que j'ai changé de sujet et d'orientation à plus d'une occasion, mais que mon questionnement est demeuré le même malgré les embûches et les réorientations.

Le journal de bord couvre la période d'octobre 2008 à septembre 2011. Outre l'introduction et la bibliographie, on trouve trois sections distinctes à ce document :

1. Le choix d'un directeur de recherche
2. La chronologie des événements et l'évolution de mes réflexions
3. La conclusion

Je réalise aujourd'hui que ce journal est réellement le *making of* de mon mémoire. Je débute avec la somme de mes démarches pour trouver un directeur de recherche. Une étape difficile car l'étudiant-chercheur possède peu son sujet au début et ne connaît peu ou pas certaines des personnes qu'il sollicite comme directeur de recherche.

Le chapitre 2 portant sur la chronologie constitue la portion la plus importante du journal de bord. J'y ai souligné les dates marquantes de ma démarche, en attirant l'attention sur les deux réalignements majeurs vécus en avril et en juin 2009. Ceux-ci constituent les changements les plus importants vécus dans le processus de rédaction. Je dois aussi souligner que ma présentation du projet de mémoire devant jury en avril 2009 a aussi été significative, car elle a amené une rapide réflexion sur le sens de ma recherche.

Je conclus avec un bilan personnel de la démarche.

CHAPITRE I

TROUVER UN DIRECTEUR DE RECHERCHE

Octobre 2008

Je suis en pleine réflexion sur le choix de mon sujet et sur celui d'un directeur de recherche. Je dois avoir une bonne idée de ce que je veux faire pour proposer à un directeur de m'accompagner. Ce n'est pas simple.

Je travaille au Centre de santé et de services sociaux de Laval et tente de voir comment on peut réaliser les processus de communication auprès d'employés qui n'ont pas accès à l'intranet ; le contexte est particulier : l'établissement est récemment fusionné, est immense (6000 employés !) et réparti sur plusieurs sites. Je connais peu de professeurs dans le programme qui peuvent s'intéresser à un sujet comme le mien ou qui sont capables d'ajouter une charge de plus à leur horaire. Je me tourne vers la professeure 1 qui est l'enseignante avec qui j'ai le plus d'affinités. Je la rencontre le 3 octobre 2008. À l'écoute de mes intérêts, elle me réfère aussitôt à la professeure 2 et au concept d'appropriation de la connaissance. Malheureusement, celle-ci est alors en congé de maternité et je ne peux la rencontrer ni lui parler.

Novembre 2008

Un mois plus tard, le 13 novembre, se tient la journée rencontre avec les professeurs pour le choix de direction de mémoire ; c'est alors que j'ai un premier contact avec professeure 3 ; celle-ci démontre un bel intérêt pour mon projet. Elle me suggère de regarder plutôt du côté d'une intervention auprès de ma clientèle cible afin de susciter une activité qui mènerait à une plus grande intégration de celle-ci au CSSS et me dirige vers le World café et les forums citoyens.

Janvier 2009

Vers une recherche intervention

Inscrit au cours «Stratégies de recherche intervention» du professeur 3 au semestre d'hiver, je suis très intéressé par son approche et constate que mon intérêt se porte sur une recherche-intervention.

De la pertinence de faire une intervention dans un milieu où on est payé pour trouver des solutions

Je réfléchis à l'idée d'intervention et ressens néanmoins un certain malaise. Pensons-y un instant : le chef de service des communications du CSSS qui vient *intervenir*, pour les fins d'une étude, auprès de préposés aux bénéficiaires d'un centre d'hébergement du CSSS... au sujet de leur perception de la communication au CSSS ?

En fait, plus j'y pense, plus j'estime que l'enquête ne doit pas porter sur la communication, mais bien sur la recherche d'identité chez un groupe d'employés d'un établissement nouvellement fusionné. Le thème est *Comment amener des préposés aux bénéficiaires à développer un sentiment d'identification au CSSS ?* Le sujet est la recherche d'identité chez un certain groupe d'employés travaillant au sein d'une entreprise de 6000 employés nouvellement fusionnée. Je ne vise pas à trouver de nouveaux moyens de communication pour ces employés (si j'en trouve, cela servira bien, mais pas pour les fins de la recherche), mais bien à voir comment faire pour qu'ils se sentent intégrés dans un tout. Mais je dois d'abord vérifier leur niveau d'appartenance actuel et leur intérêt à se sentir partie d'un tout aussi grand.

Le bon filon est donc que l'intervention devrait se faire dans une activité qui justement leur permet de se sentir partie du tout. L'idéal me semble d'utiliser une activité ludique, agréable et non directement reliée au travail, comme la *Journée de l'arbre* ou le *party* de Noël des employés, pour voir comment ils s'approprient l'activité et voir si celle-ci les aide à se valoriser dans l'organisation. Bref, d'essayer de comprendre la dynamique créée par une activité rassembleuse, offerte à tous, qui ne vise pas, au premier chef, à développer un sentiment d'identification, mais bien à partager l'idée que plus on plante des arbres, plus notre environnement de travail est agréable à fréquenter quotidiennement. C'est plus simple, mais cela risque d'être plus vrai et assurément plus agréable à analyser et d'y intervenir !

Grève des professeurs

C'est la grève ; les cours et la session sont perturbés. Je continue mes réflexions et continue à croire pouvoir faire mon lit dans la recherche-intervention. Début mars, j'approche professeure 3 pour lui demander de diriger ma recherche, mais elle n'a pas de disponibilités et me suggère d'aller vers professeure 1 et professeur 4.

6 mars

Eureka !

Rencontre avec professeure 1 le 6 mars qui, tout comme professeur 4, n'a pas non plus de disponibilités pour m'accompagner ; elle me dirige vers professeur 5 qui accepte de me rencontrer sur le champ. Notre premier échange dure deux heures où il écoute ma réflexion avec beaucoup d'intérêt. Nous nous entendons rapidement et il accepte de devenir mon directeur de recherche ; j'aime sa façon d'approcher le sujet.

Dès le début, je lui explique mon questionnement, en quatre étapes :

1. Comment des préposés aux bénéficiaires qui n'utilisent pas l'ordinateur dans leur travail se sentent-ils concernés par la mise en place de l'établissement et comment mieux communiquer avec eux ?
2. Comment développer un sentiment d'appartenance chez ceux-ci ?
3. Peut-on aider la culture d'entreprise à prendre forme ?
4. Quelle est la pertinence de la journée de l'arbre dans le développement d'une nouvelle culture d'entreprise dans un contexte de fusion ?

Il me suggère une approche plus concrète, moins philosophique, plus interventionnelle. On parle de loisir, il fait le lien avec le cadre organisationnel. Je lui fais part de mon intérêt à faire profiter mon organisation de mes recherches, en mettant en place quelque chose avec les employés visés.

CHAPITRE II

CHRONOLOGIE

15 mars 2009

Quelques questions sur la culture dans l'organisation

Le texte de Sanchez (2006) est fort intéressant. Il explique simplement que la culture joue un rôle essentiel dans l'organisation, en fait qu'elle fait partie de ce qui fait vivre l'entreprise. La culture est vraie et reflète ce que vivent les employés dans l'entreprise. Je réalise qu'une portion importante du cadre théorique que je dois développer doit passer par cette notion de culture d'entreprise. De comprendre comment elle fonctionne et surtout comment elle s'articule au CSSS me permettra de poser certaines hypothèses sur le rôle de la Journée de l'arbre dans la vie culturelle des préposés aux bénéficiaires.

Premier réalignement majeur

17 avril 2009

Se concentrer sur la culture organisationnelle

Ma première rencontre avec mon directeur de recherche permet de cerner un peu mieux ce qui m'intéresse et surtout de faire un lien avec mon organisation de travail (le CSSS). J'ai de la difficulté à trouver une raison d'être à mon intervention et me sens mal à l'aise de faire une recherche... pour faire une recherche. La description de l'intervention faite dans le deuxième travail remis à professeure 3, et qui porte sur la problématique, illustre bien cette difficulté :

L'intervention auprès d'un groupe d'employés d'un centre d'hébergement visera à voir l'intérêt de ceux-ci à créer une nouvelle activité du même type dans leur installation qui pourrait, à terme, devenir une activité pour l'ensemble du CSSS.

Commentant cette phrase, professeure 3 met très bien le doigt sur le bobo. Dans la marge, est écrit le commentaire suivant : « Dans la perspective de la problématique, ce but

n'est pas suffisant. Ça devrait servir à infirmer ton hypothèse et à donner de l'imput sur l'initiative en tant que vecteur de la culture ».

En discutant avec mon directeur de recherche, nous finissons par réaliser que le but de la recherche est plutôt de comprendre comment se développe la culture au CSSS de Laval à partir de la participation d'un groupe d'employés à la Journée de l'arbre 2009. Ce qui implique que nous nous intéresserons dorénavant aux motivations menant les gens à y participer.

Mon directeur de recherche m'amène à réfléchir sur le côté ludique du travail. On échange sur les manifestations spontanées et sur les caractéristiques des activités qui ont un impact en milieu de travail et qui signifient plus que des *partys* de Noël (j'en conviens, sinon, ce serait trop facile). Il me parle des caractéristiques suivantes :

- un principe de non-directivité
- un cadre égalitaire
- un aspect ludique.

Ce qui, je le réalise avec un certain ravissement, correspond, sauf peut-être pour le premier point, à la définition de la Journée de l'arbre. Je commence donc à voir cette activité comme révélatrice de ce que cherchent spontanément les individus dans leur milieu de travail pour s'y sentir à l'aise et heureux. Dans notre échange, on se penche dès lors sur une question de recherche, sur une hypothèse qui ouvre sur des outils d'expérimentation qui permettent de mesurer des impacts par une vérification empirique. On cherche des gens dans l'organisation qui peuvent jouer un rôle de médiateur actif entre le travail et le bien-être au travail ; on tente de comprendre pourquoi les gens sont impliqués dans leur milieu de travail et peut-être pourquoi certains le sont plus spontanément que d'autres. On cherche ce qui, dans une activité à caractère social, conduit à un enrichissement de la vie professionnelle et personnelle. On pousse une étape plus loin en tentant de définir les conditions de réussite de ce type d'activités dans l'organisation. Avant de se quitter, il me dirige vers Pierre Colletterie et le changement organisationnel.

Le changement organisationnel

Dans *Le changement organisationnel : théorie et pratique*, Pierre Colletterie, Gilles Delisle et Richard Perron (PUQ, 2000) brossent un portrait très détaillé et précis du

changement organisationnel. Ils adoptent une approche constructiviste-systémique (Schultz, Bergen, Luckman, Watzlawick et Mucchielli) qui leur fournit un cadre conceptuel utile pour l'étude des processus d'adaptation des systèmes humains à leur réalité, à partir de l'expérience subjective des acteurs, mais ancrée dans les systèmes d'interaction avec l'entourage.

16 mai 2009

L'intervention

Ma recherche vise à identifier la pertinence et les critères de succès d'une activité à caractère social dans le développement et le renforcement d'une nouvelle culture organisationnelle au CSSS de Laval. Dans un premier temps, je vais évaluer dans quelle mesure de telles activités contribuent au développement et à la consolidation de la culture organisationnelle du CSSS. Ensuite, je vais identifier ce qui peut permettre cette émergence et voir comment l'action de leaders naturels (spontanés) peut s'avérer décisive dans le développement et la consolidation de la culture organisationnelle au CSSS de Laval, à ce stade-ci de son existence.

La démarche d'intervention se fait en trois étapes, lesquelles s'autoalimentent :

1. Lors de la Journée de l'arbre en septembre 2009, des participants à l'Hôpital de la Cité-de-la-Santé sont invités à remplir sur place un bref questionnaire.
2. Deux semaines après la tenue de l'activité, je tiens un groupe de discussion (focus) avec des leaders naturels à partir de la compilation du questionnaire. Cette discussion de groupe permettra, je l'espère, de faire le point sur le rôle qu'ils attribuent à une activité sociale comme la Journée de l'arbre dans le développement de la nouvelle culture organisationnelle du CSSS.
3. Quatre semaines après la tenue de la Journée de l'arbre, des gestionnaires du CSSS sont invités à analyser en groupe les résultats des deux premières interventions. Ce deuxième groupe de discussion vise à valider l'importance des activités à caractère social dans la vie quotidienne du CSSS en tentant d'en identifier les critères de réussite.

Mon intervention est utile au CSSS car elle analyse ce qui est original et catalyseur dans une activité comme la Journée de l'arbre pour aider à favoriser l'émergence de cette culture depuis la base (les *critères de succès*).

Le cours de lectures dirigées que j'entreprends la semaine prochaine avec mon directeur de recherche me permettra de bien situer ma posture épistémologique et de définir mon cadre conceptuel. Je vais pouvoir me consacrer à mes trois interventions cet automne avec une meilleure implication.

En prime, j'ai même trouvé mon hypothèse de travail :

L'action des leaders naturels s'exprimant dans une activité à caractère social est décisive dans la construction et le renforcement de la culture organisationnelle du CSSS de Laval.

28 mai 2009

Place à l'été et au cours de lectures dirigées

Dernier cours à compléter avant de réaliser le projet de mémoire. Mon directeur de recherche trouve excellente l'idée de prendre les prochains mois pour raffiner ma recherche et pour mieux définir mon cadre conceptuel.

Nous identifions 25 textes ou articles à analyser dans quatre grands secteurs d'analyse :

- Le systémisme-constructivisme (Mucchielli, Le Moigne...) permet de situer le cadre conceptuel.
- La communication organisationnelle (Bélanger, Schein, Lainey...) aborde les notions d'humanisme dans la gestion et de leadership.
- Les groupes de discussion (Duchesne, Haegel, Krueger...) creusent les notions d'utilité et de fonctionnement des groupes de discussion.
- Le coaching organisationnel (Maisons, Malarewicz...) analyse le rôle du coach dans le fonctionnement de l'organisation.

Deuxième réalignement majeur

Juin 2009

Nouvel emploi, nouveau projet de recherche !

C'est un vrai coup de théâtre. J'ai une offre intéressante du Centre jeunesse de Montréal-Institut universitaire pour assumer une fonction d'adjoint au directeur général - responsable des communications et des relations avec la communauté. C'est une promotion et c'est un retour à Montréal. Le défi et les responsabilités sont stimulants. Mais comme je ne conçois pas pouvoir faire une recherche-intervention à l'extérieur de mon cadre de travail, je m'oblige ainsi à changer de sujet en changeant d'emploi. Je repense subitement à la réflexion que je me faisais le 26 janvier 2009 à savoir que l'intervention était nécessaire dans un projet de communication organisationnelle. Avant d'accepter le nouveau poste, j'ai quelques échanges avec la directrice des ressources humaines qui se met en mode réflexion avec le directeur général sur un besoin de recherche en communication au CJM-IU. On me propose des pistes que je peux difficilement évaluer car je ne connais évidemment pas la culture organisationnelle ni le niveau de difficulté des sujets que l'on me propose.

Finalement, j'accepte l'emploi et suis embauché le 22 juin. Je me retrouve subitement dans un milieu qui a connu lui aussi une fusion (il y a 17 ans) et qui a réussi à se créer une culture d'organisation vivante après une période extrêmement difficile au tournant du siècle. C'est donc un portrait à l'opposé de celui du CSSS de Laval qui a tout à bâtir.

Lors de ma première rencontre individuelle avec le directeur général, nous abordons le sujet de ma recherche. Celui-ci me parle d'activités en arts et culture proposées et animées par des intervenants en complément de leur travail (des cours de peinture, de danse, de musique offerts aux jeunes) et qui, observées d'un point de vue organisationnel, sont identifiées comme *personnalisées* aux employés qui les animent. Ce qui met l'offre de service à la merci des disponibilités de ces employés (fidélité à l'organisation, risque d'absence de maladie prolongée, conflits de travail potentiels). Il me dit que la direction souhaite trouver une façon de pérenniser ces activités tout en gardant vivante cette culture de l'initiative propre à l'établissement.

Je réfléchis à cette proposition et en discute avec mon directeur de recherche. Me rappelant que j'étais tout près du but, il me suggère de trouver une façon de finir le travail

à Laval, ce qui m'apparaît toutefois impossible à réaliser. Je formule donc un nouveau projet.

Première définition du nouveau projet

28 juillet 2009

Les dispositifs à mettre en place pour intégrer des initiatives non sollicitées dans la programmation du CJM-IU

En discutant avec le directeur général, je me sens interpellé par la gestion du changement. Les activités artistiques et culturelles sont bien implantées dans l'établissement, mais l'offre est inégale. Son analyse est qu'elles sont trop personnalisées, ce qui crée une certaine forme d'iniquité pour les enfants qui n'ont pas accès partout aux mêmes types d'activités. Les initiateurs de ces projets sont souvent eux-mêmes des employés-artistes et le directeur général craint qu'en voulant pérenniser les activités pour les offrir à l'ensemble des jeunes, on crée un malaise chez les initiateurs qui pourraient percevoir la démarche comme un *takeover*. J'embarque dans son idée, sans toutefois me rendre compte que la difficulté identifiée dans cette démarche en est surtout une de gestion. Mes deux fonctions dans l'établissement (les communications, mais aussi la gestion des projets d'établissement) se confondent ici sans que je le réalise vraiment. Il faut dire que je ne fais que débiter au CJM-IU et que j'ai tendance à «boire» toutes les idées qu'on me propose. Ma première hypothèse aurait dû allumer quelques lanternes :

Le CJM-IU souhaite se donner un mode de gestion des initiatives artistiques et culturelles afin d'en évaluer la pertinence et de leur offrir une structure d'accueil et d'encadrement à la fois équitable et performante.

Automne 2009

Une période de réflexion marquée par une aide non sollicitée ... et fort bienvenue

Je remets mon rapport de lectures dirigées à mon directeur de recherche le 14 septembre et prend l'automne pour réfléchir. Je vois mal comment je peux vérifier cette hypothèse par mes propres moyens en intégrant une intervention et me sens un peu loin de mes objectifs. Quand arrive soudain une illumination : le comité des directions clientèle du CJM-IU crée un *Groupe de développement de l'offre de service dans les arts et la culture*.

Dans le mode de fonctionnement de l'établissement, on met en place un Groupe de développement pour réaliser un mandat déterminé par le directeur responsable. Dans le cas présent, les mandants sont les trois directeurs de l'hébergement, soit là où s'offrent les activités en arts et culture. Le libellé du mandat présente une lecture passablement mieux détaillée que celle que j'ai pu établir jusqu'à maintenant. Le groupe doit déposer une proposition de travail en décembre 2009, élaborer un document présentant les différentes composantes de l'offre de service, identifier les conditions à mettre en place pour assurer la pérennité de la démarche et remettre son rapport final en mars 2011.

Je prends connaissance de ce mandat avec beaucoup d'intérêt. Le fait que le Groupe de développement se penche sur l'offre de service et sur les conditions de pérennisation des activités en arts et culture fournit beaucoup de matière à ma recherche. De plus, l'objet de ma recherche étant connu de la direction, la co-responsable du mandat, agente de programmation, de planification et de recherche à la direction des affaires universitaires, vient me rencontrer pour connaître mes objectifs de recherche et pour m'inviter à joindre le Groupe de développement. Elle me propose d'intégrer mes objectifs de recherche à la proposition de travail qui doit être déposée en décembre au comité des directions clientèle (j'accepte évidemment avec plaisir ce coup de main). Par la suite, je suis officiellement invité à faire partie du Groupe de développement à titre de chercheur.

Le Groupe de développement est composé de 10 personnes : des adjoints au directeur de chacune des trois directions de réadaptation, une chef de service, deux éducateurs, un spécialiste en activités cliniques, un professeur en psychologie (à l'UQAM) et en art-thérapie et une agente de planification, de programmation et de recherche et moi. Le groupe compte donc cinq cadres, quatre professionnels et un expert externe. Le Groupe de développement compte aussi sur trois groupes de consultation composés de neuf éducateurs et de deux chefs de service et sur la directrice de la Fondation du Centre jeunesse de Montréal. Le Groupe de développement planifie une dizaine de rencontres en 2010 et 2011.

Janvier 2010

Rencontre avec mon directeur de recherche

Première rencontre en 2010. Nous revenons sur mon rapport de lectures dirigées et je lui présente le mandat sur les arts et la culture. Je lui signifie que l'arrivée de ce mandat me stimule et que je suis «reparti». Je vois un peu mieux où me diriger, mais je ne cesse

de questionner sur le processus. En fait, nous ne nous entendons pas sur l'objet de la recherche. Il perçoit celle-ci comme l'analyse d'un processus de changement organisationnel, alors qu'en fait, mon intérêt est parallèle à cette transformation. Dans mon esprit, le balisage des projets en arts et culture se fera car c'est ce que vise le mandat, mais ce n'est pas ce qui m'intéresse au premier chef. Mon but est de développer un modèle qui aidera à gérer les initiatives non sollicitées en arts et culture dans l'établissement. Je veux identifier des critères d'évaluation des projets et les intégrer dans une grille d'analyse. Ce que je cherche à produire, c'est un outil de gestion qui permet à la fois d'évaluer l'impact potentiel de chaque projet selon différents critères qui n'ont pas la même signification ou la même portée.

Le travail à faire est plus de qualifier les critères que de les identifier. L'impact sur les jeunes et l'effet de mobilisation du personnel (des critères très importants dans les projets en arts et culture actuels) demandent une forme d'évaluation plus grande que, par comparaison, une donnée factuelle comme le nombre de jeunes touchés. Je vois, dans les groupes de discussion et dans les échanges avec certains directeurs, une méthode efficace pour arriver à qualifier les critères.

Pour calibrer le tout et se donner une façon de visualiser l'évaluation effectuée à travers les critères, je compte utiliser le schéma développé par Christian Maisons dans *Coaching stratégique*. Je souhaite moduler une adaptation du modèle des compétences transversales de l'entreprise en remplaçant les compétences par les critères d'évaluation.

Commentaire de mon directeur de recherche : « Tu sembles te diriger vers une recherche en gestion puisque tu veux développer un modèle qui aidera à gérer les initiatives non sollicitées en arts et culture. Faut faire gaffe : tes préoccupations s'éloignent du processus de communication dans l'établissement et de son rôle dans le changement ».

Je suis un peu étonné de son commentaire, mais néanmoins d'accord avec lui. C'est comme si l'arrivée du Groupe de développement m'avait libéré de toute analyse à faire sur le plan de la communication pour me concentrer sur ce modèle que je voulais offrir à l'organisation. Nous convenons rapidement qu'il faudra intégrer un plan de communication au projet pour identifier comment le modèle peut être utilisé de concert avec la culture organisationnelle.

28 janvier 2010

L'apport des travaux et réflexions du Groupe de développement à mon projet de mémoire

Le Groupe de développement tient une première rencontre sans moi. Le 28 janvier, je reçois un courriel de la co-animatrice qui m'informe qu'ils s'apprêtent à aborder les besoins de la clientèle, la philosophie d'intervention et les objectifs à poursuivre. Elle me demande si je veux me joindre aux travaux. Les rencontres ayant lieu une fois par mois le mardi matin, je suis en conflit d'horaire avec la rencontre hebdomadaire du comité de direction. J'en discute avec le directeur général qui accepte de me dispenser des réunions du comité de direction pour participer pleinement à celles du Groupe de développement.

Je prends connaissance du devis de réalisation du mandat accepté en décembre par le comité des directions clientèle. En huit étapes, traitées chacune lors d'une rencontre mensuelle, le plan de travail suivant est proposé :

1. Appropriation du mandat et élaboration de plan de travail (janvier 2010)
2. Identification des principales caractéristiques de la clientèle cible (février 2010)
3. Réflexions entourant le sens de l'intervention dans le cadre des arts et de la culture (mars 2010)
4. Détermination des objectifs poursuivis (mai 2010)
5. Inventaire des principaux contenus culturels, manuels et d'expression offerts dans les directions (juin 2010)
6. Réflexions sur les modalités d'évaluation entourant les activités liées aux arts et à la culture (octobre 2010)
7. Inventaire des activités de reconnaissance liées aux contenus culturels, manuels et d'expression (novembre 2010)
8. Proposition visant la dispensation de services dans les différentes directions (décembre 2010)
9. Précision sur la structure nécessaire pour assurer une coordination entre les directions (janvier 2011).

Rapidement, j'identifie la sixième section sur les modalités d'évaluation comme pouvant servir à ma recherche. On prévoit y identifier des critères servant à mesurer l'impact de ces contenus sur la clientèle ainsi que des balises servant à évaluer la recevabilité des nouveaux contenus. Je réalise que le Groupe de développement pourrait

se transformer en groupe de discussion pour l'occasion et propose à la co-animatrice de faire l'animation de cette section. Elle trouve l'idée intéressante et me suggère d'en faire part aux membres du groupe lors d'une prochaine rencontre.

Le 31 mai 2010

Rencontre avec un membre du conseil d'administration de la Fondation du CJM

Notre discussion a porté sur les relations entre le CJM-IU et la Fondation du Centre jeunesse de Montréal. Celui-ci est un entrepreneur qui a développé plusieurs nouveaux produits dans les technologies de l'information et qui carbure à la créativité. J'ai profité de l'occasion pour lui parler de mon projet. Nous avons de bons échanges, mais il me ramène sur terre quand il dit que les projets doivent venir de la base pour réussir dans une organisation. Il croit que la façon de fonctionner au CJM-IU avec les projets en arts et culture est la bonne (donc, il ne croit pas qu'on va y gagner en voulant pérenniser celles-ci et en les encadrant), même s'il concède qu'on doit nécessairement avoir une vue d'ensemble pour avancer.

Il croit qu'il faut donner aux employés les moyens de créer, ce qui peut vouloir dire du financement pour y travailler. Je me demande si je fais fausse route en voulant baliser les initiatives...

Il croit qu'il faut baliser, mais pas trop encadrer ou pire, structurer. Il croit qu'on doit susciter l'initiative des employés tout en concédant que l'organisation doit aussi offrir une vision. Son modèle vient du privé où il est facile de voir les résultats des actions et de récompenser ceux qui font bouger les choses. Je suis perplexe.

6 juin 2010

Première version du projet de mémoire

Je suis prêt à défendre mon projet de mémoire devant un jury de professeurs. Outre mon directeur de recherche, j'ai choisi de demander la participation de professeure 1 et de professeure 3. La rencontre se tiendra le 18 août.

Avant de l'acheminer officiellement à ces deux professeures, j'en fait parvenir une copie à mon directeur de recherche. Les trois premiers chapitres de mémoire étant déjà rédigés, j'intègre donc un résumé de ceux-ci dans le projet de recherche. Mon directeur de

recherche me suggère de soumettre des critères d'évaluation des projets et de présenter mon adaptation du modèle de Christian Maisons. « Elles verront que tu as déjà très bien intégré ton modèle théorique ». Il me rappelle toutefois que le volet communication est un peu faible et que je risque d'avoir des questions assez serrées à cet égard. À moi de me préparer.

Le 30 juillet 2010

Discussion avec la directrice des services spécialisés et aux jeunes contrevenants du CJM-IU, qui est l'une des trois mandants du Groupe de développement. Sa direction offre des services en arts et culture aux adolescents. Nous avons parlé hier de la réaction prévisible des artisans des projets au processus de pérennisation des activités. Je lui dis que je réalise finalement que ce que je veux valider dans la rencontre de groupe a peu à voir avec leur réaction. Lors des rencontres du Groupe de développement, je suis surpris de voir que les membres (dont des artisans) espèrent essentiellement deux résultats de la démarche :

1. Que les activités en arts et culture soient offertes de façon équitable partout dans l'établissement.
2. Que la valeur clinique des interventions utilisant les arts et la culture soit reconnue par tous dans les plans d'intervention.

Cet aspect de reconnaissance me semble le plus important ; allié à l'équité, on voit surtout une belle générosité des artisans.

En fait, l'idée de mon directeur de recherche d'ajouter un plan de communication au mémoire prend ici tout son sens. La directrice me dit que « bien des cadres et des employés ne croient pas à l'utilité clinique des activités en arts et culture et qu'un important travail de persuasion reste à faire ».

18 août 2010

Présentation du projet de mémoire devant mon directeur de recherche, professeur 1 et professeur 3

C'est plus difficile que prévu. Je m'attendais à être questionné sur mon cadre théorique, c'est plutôt la démarche qui est fortement remise en question. Comme prévu, on cherche le volet communication dans le projet.

Professeure 3 en profite pour remettre en question la raison d'être du projet, y voyant une façon de faire passer le message de la direction. J'explique que certains membres du Groupe de développement sont des employés initiateurs de projets en arts et culture et des intervenants qui les appliquent et qu'ils ont déjà fait une bonne part de cheminement dans la construction d'une solution. Je réalise qu'elle a raison en disant que « le projet en est un de rationalité instrumentale qui se veut humaniste mais ne l'est pas » car le besoin de balisage et de pérennisation est une demande de la direction.

Après deux heures de discussion, je suis entièrement vidé, mais d'accord avec elle et réalise que j'ai privilégié ma fonction *gestion de projet* sur celle *communication* dans le cadre de la recherche. Voyant que le vent tourne à mon désavantage, je décide alors de ne pas présenter le modèle d'évaluation des projets adapté du concept de Maisons. Je rentre dans mes terres, passablement secoué tel Don Quichotte et prend acte des interrogations sur la pertinence d'une approche de gestion dans mon projet.

Je me dois donc de réfléchir plus à fond sur ce que je veux faire.

Le comité me demande de reformuler la problématique en faisant ressortir la nature communicationnelle de la recherche. Je suis d'accord et constate que cela va jusqu'à reformuler le titre du mémoire. J'en suis à éliminer les conditions de balisage des activités, puisque celles-ci sont déjà prévues au mandat du Groupe de développement et qu'effectivement, je n'ai pas à définir (ou proposer) ceux-ci au groupe dans le cadre d'une maîtrise en communication. J'en viens donc à la conclusion que la recherche porte sur le rôle ou l'apport des communications dans le processus de pérennisation des initiatives en arts et culture au CJM-IU.

Ainsi, dans la démarche proposée dans le projet de mémoire, le premier enjeu (*concevoir un modèle d'évaluation et de gestion des projets qui tienne compte de leur adaptabilité au mode d'intervention de l'établissement*) devient caduc.

Par contre, le deuxième (*proposer un modèle de communication dans l'établissement qui favorise l'inclusion et la pérennisation de projets à caractère artistique dans sa culture organisationnelle*) prend ici un sens nouveau. À la fois acteur et observateur de la démarche, mon rôle ne consiste-t-il pas à suivre la démarche afin de valider quel rôle la communication doit jouer pour la pérennisation des projets et comment s'y insère

l'approche humaniste annoncée ? Si oui, je dois suivre la démarche du comité jusqu'à la fin.

Mon rôle est flou. Est-ce que je peux, comme communicateur, intervenir dans le projet et animer une discussion sur le rôle des communications ou sur une proposition de communication ?

31 août 2010

Remué...

La présentation du projet de mémoire continue à me trotter dans la tête. Bien sûr, ils ont tous raison en me demandant de me concentrer sur l'aspect communication de la recherche plutôt que sur celui de la gestion, mais j'avoue que j'aurais dû voir le mur qui se dressait devant moi. Comme si les préoccupations qui m'habitent avaient été emportées par l'aspect gestion de projet. Le coup fatal m'est arrivé à peine deux heures après cette rencontre à trois, alors que je décris mon projet à l'ex-directrice des affaires universitaires du Centre jeunesse de Québec. Spontanément, celle-ci me demande, « mais où est l'intérêt communicationnel dans ce projet ? »...

Ma rencontre du 23 août avec mon directeur de recherche m'a rassuré. Je vois maintenant que je peux aller à fond dans l'identification de l'apport des communications en laissant le Groupe de développement se donner les outils pour pérenniser les activités. Ainsi, je ne serai pas en conflit d'intérêt si, comme l'affirme professeure 3, il s'agit d'une action de rationalité instrumentale de la direction *maquillée* dans une approche humaniste.

Toutefois, cela veut dire qu'il y a du travail à faire pour situer l'analyse de la communication au sein de ce processus. Je vois la nécessité de faire un chapitre pour situer certains concepts : culture organisationnelle, communication organisationnelle, culture de l'initiative, recherche intervention. Je constate que je devrai créer un véritable cadre théorique intégré.

7 septembre 2010

Soumission du projet d'approbation éthique

Avant de soumettre mon projet de mémoire au Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains, je dois évidemment refaire le cadre d'analyse et la

méthodologie. C'est un passage obligé, mais finalement fort utile. C'est finalement assez rapide : je soumet mon projet au comité le 9 septembre et reçois une approbation le 17 septembre.

15 septembre 2010

Je constate que je n'ai pas assez de matière dans le systémisme et le constructivisme pour alimenter ma réflexion sur le rôle de la communication dans le processus de changement. Je vois le systémisme comme la façon de décortiquer le fonctionnement de l'organisation (systèmes et sous-systèmes) et le constructivisme comme le moyen de suivre le changement, mais je ne trouve pas là de *modèle* du changement.

En lisant le mémoire de maîtrise de ma collègue au bureau des communications qui porte sur l'exploration du processus de légitimation dans un contexte de communication interne et un autre qui porte sur la gestion de la résistance au changement dans le processus de fusion à Longueuil, je trouve plusieurs références à des textes de Nicole Giroux et de Christiane Demers qui portent sur la communication organisationnelle, sur la stratégie ou sur la gestion du changement.

Dans *Communication organisationnelle et stratégie* (Demers et Giroux, 1998), les auteures présentent différents modèles de la communication découlant des paradigmes fonctionnalistes, interprétatifs et critiques en s'inspirant de la grille de Burrell et Morgan. Elles cherchent à explorer le potentiel d'une approche communicationnelle dans la stratégie de changement et proposent une application du modèle discursif de Taylor qui identifie la communication organisationnelle comme un discours ou une conversation.

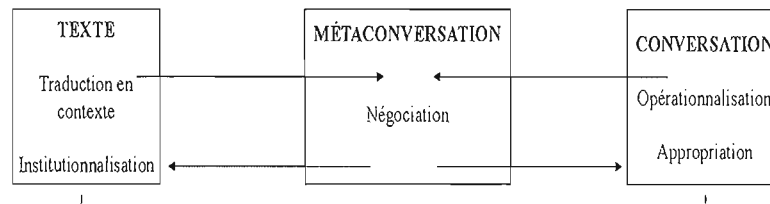
Dans *La communication dans la mise en œuvre du changement*, Giroux (1998) propose deux modes de mise en œuvre du changement qui définissent l'organisation comme un discours comprenant deux modalités en interaction dynamique : le texte et la conversation. Elle y analyse la communication dans la mise en œuvre du changement à partir du modèle discursif de l'organisation (Taylor et Van Every, 1993) et du modèle du changement comme processus organisant (Demers et Giroux, 1993), ce qui me rejoint directement – je vois dans cette analyse une façon de comprendre le changement sur lequel se penche le Groupe de développement.

De plus, Giroux considère que le changement ne va pas de soi et qu'une zone de tension (*messy middle*) existe entre la direction et le personnel. Elle retient ainsi deux modes de communication : monologique et dialogique. Le mode monologique regroupe la communication planifiée par la direction et la réaction que celle-ci suscite chez les employés, alors que la communication dialogique réfère à une démarche interactive où les parties échangent leurs perceptions et leur compréhension respective de la réalité. En fait, je constate que cette vision a de grandes parentés, dans un contexte de communication liée au changement, avec les paradigmes fonctionnaliste (mode monologique) et constructiviste (mode dialogique).

Dans le mode dialogique, la communication du changement est délibérante. Elle implique un processus où les employés et la direction construisent ensemble le changement à travers le dialogue et où le message ne vient pas que d'en haut. Il s'applique donc bien à la réflexion et au cheminement mené par le Groupe de développement. Je commence à voir la lumière au bout du tunnel et à comprendre que mon rôle de directeur devient secondaire dans la démarche du Groupe.

Le modèle dialogique de mise en œuvre du changement conçoit celui-ci comme se réalisant à travers la conversation ; il tient compte de la dimension communicationnelle souvent cachée dans les processus cognitifs ou dans les politiques de mise en œuvre du changement. En fait, le changement ne doit pas être confondu avec le simple échange d'informations et d'opinions entre employés, ni avec les messages de la direction relayés par le bureau des communications ; il s'agit plutôt d'un processus de coopération dans la construction du sens de l'action.

Dans son modèle, l'organisation fonctionne comme une communauté discursive s'appuyant sur deux réalités : le texte et la conversation, lesquels alimentent une métaconversation visant à produire le texte final.



Modèle dialogique de mise en œuvre d changement (Giroux, 1998)

- Le **texte**, c'est l'extension de l'organisation dans le temps et l'espace ; c'est la simplification écrite de l'organisation (rapport annuel, énoncé de mission, organigramme) qui sert, entre autres, à la formaliser.
- La **conversation** est la réalité de l'organisation en train de se faire. Elle est fragmentée et éphémère. C'est la somme des arrangements qui se fait entre individus travaillant ensemble quotidiennement, la somme des échanges et qui fait qu'un établissement vit, comme un système organique et se transforme quotidiennement.

En pensant à la composition du Groupe, au fait que ces gens sont libérés à tous les mois pour participer aux travaux du Groupe et qu'ils reviennent systématiquement à leur équipe pour valider nos discussions et l'avancement de notre réflexion, je réalise ce qu'est une conversation et surtout le rôle qu'elle joue dans la communication au sens large dans une organisation.

- La **métaconversation** vise à produire un texte par un processus d'abstraction et de généralisation. Elle est une conversation réflexive qui a pour objet l'organisation et qui joue un double rôle : l'élaboration du texte et sa mise en œuvre. Elle traite de la mission de l'organisation, de son positionnement et de son fonctionnement ; en fait, elle amène la conversation à un niveau stratégique (Westley, 1990). Elle peut porter sur la formulation du changement ou encore sur sa réalisation.

La métaconversation se différencie de la conversation par sa finalité. La métaconversation produit le texte final de la conversation. Elle est une conversation qui débouche sur un résultat tangible ou un changement, planifié ou non. Une négociation collective est un bel exemple de conversation où des opinions divergentes s'affrontent dans le but de produire une entente qui vise à changer les conditions de travail. Si la négociation collective est une conversation, l'entente finale signée par les parties est alors une métaconversation.

Je me sens de plus en plus à l'aise avec ce modèle de mise en œuvre du changement, car il fait une place au systémisme (texte) et au constructivisme (conversation + métaconversation). Je vois que je peux appliquer ce cadre conceptuel à mon questionnement ; à ma grande satisfaction, les recherches de Giroux alimentent de façon stimulante mon questionnement sur la communication.

20 septembre 2010

Quatre entrevues individuelles

Avec ces réflexions, je vois dans la démarche avec le Groupe de développement une belle occasion de construire une connaissance commune du rôle de la communication dans les situations de changement. J'ai une idée de ce que celle-ci doit être et je pense qu'ils vont d'abord l'identifier comme une façon de diffuser les messages officiels, mais je me demande jusqu'où je pourrai les amener dans la réflexion. Je risque d'avoir des surprises intéressantes.

Je débute mes entrevues individuelles avec trois directeurs et l'ex-directeur général. Ces entrevues visent à me permettre de comprendre pourquoi les employés sont au cœur des initiatives dans les activités artistiques et culturelles. Donc, de connaître l'histoire du CJM-IU (peu de documents y font référence) et de voir comment définir la culture organisationnelle. Les pièces du casse-tête commencent à s'ordonner.

Questionnaire

1. Comment les projets en arts et culture ont-ils débuté ?
2. Quel était le climat dans l'établissement quand les premiers projets en arts et culture ont été déposés en 2004 ?

3. Quel rôle clinique est reconnu aux projets arts et culture ?
4. En acceptant les premiers projets en arts et culture, la direction avait-elle un plan pour changer le climat de travail ?
5. Comment expliquer le grand niveau d'autonomie des employés et des directions dans la mise en place des projets en arts et culture ?
6. Comment peut-on définir la culture organisationnelle du CJM-IU ?
7. Quel rôle est laissé à l'initiative des employés et intervenants ?
8. Qu'est-ce qui a changé avec le personnel depuis 2004 ?
9. Les projets arts et culture ont-ils été lancés et financés de la même façon dans les trois directions clientèle ?

Je réalise la première entrevue avec le directeur des services de réadaptation aux adolescents. C'est lui qui me donne la première perspective historique de l'arrivée et de la mise en place des projets artistiques et culturels dans l'établissement.

Je poursuis avec le directeur général adjoint. Celui-ci m'explique les difficultés majeures connues entre 2001 et 2003 alors que les relations de travail étaient dans une impasse. C'est uniquement quand la direction et les syndicats ont décidé de tourner la page en 2004 (les individus en cause ont changé des deux côtés) que le vent a commencé à changer. La direction a alors fait le choix de développer un projet clinique dans chaque équipe et donc de reconnaître la compétence de chacun dans ce choix organisationnel.

L'entrevue avec le directeur général a été plus brève. Nous avons surtout parlé de la culture organisationnelle actuelle et de ses fondations dans l'histoire de la dernière décennie. Cette entrevue a permis de mieux cerner le pourquoi de la démobilisation au début des années 2000 : une fusion non réalisée, des unités syndicales très militantes, des chocs de culture clinique entre les éducateurs et les travailleurs sociaux, une enquête ministérielle qui révèle un fonctionnement en silo, bref, une situation difficile.

L'entrevue suivante réalisée avec l'ex-directeur général a été extrêmement riche. Cet homme est entré en fonction en 2001 suite à l'enquête ministérielle avec le mandat de remettre l'établissement sur ses pieds. Le changement qu'il a réussi à piloter en sept ans est majeur ; de fait, l'établissement en est resté profondément marqué. Il qualifie les

projets en arts et culture présentés en 2004 comme d'une occasion « de soutenir et de montrer notre engagement envers le personnel ».

En fait, son plan était de valoriser le travail fait par les employés et d'encourager toutes les initiatives qui venaient de la base. Il affirme que ces changements se sont inscrits dans un ensemble de valeurs mises très clairement de l'avant dans le cadre des programmes cliniques. Ils ont ainsi pu rebâtir la confiance du personnel. Cette approche est toujours présente aujourd'hui comme en fait foi l'importance des activités artistiques et culturelles animées par le personnel.

22 septembre 2010

Présentation de mon «nouveau» projet aux membres du Groupe

Lors de la rencontre avec le Groupe de développement, j'explique aux membres les changements au projet en présentant l'intérêt de se pencher en groupe sur le rôle de la communication dans la pérennisation de « façons de faire » qui viennent transformer ou, à tout le moins, baliser la culture organisationnelle. Je situe l'intérêt de notre discussion de groupe dans la possibilité de penser ensemble la façon de présenter ces changements de façons de faire, donc de penser ensemble la validité du message de communication, plutôt que de laisser le bureau des communications prendre le dossier en main, définir un message et passer le tout à travers ses outils de communication habituels.

Dans la communication organisationnelle, habituellement, l'information descend de haut en bas. Dans les textes de Giroux, on dit que le message de la base ne s'exprime pas à travers les outils de communication officiels ; on sait que ce n'est pas nécessairement le cas au CJM-IU. Il demeure toutefois que la très grande majorité des messages viennent d'en haut par les moyens officiels. L'intervention auprès du Groupe pourrait démontrer qu'on arriverait peut-être à des résultats différents en laissant le message s'établir en mode de *conversation*.

30 novembre 2010

Entrevue de groupe

Même si la rencontre est planifiée depuis deux mois, seulement 5 des 9 membres (outre moi) se présentent à l'heure dite. L'un d'eux, André (nom fictif), éducateur et initiateur d'un projet de peinture en 2004, vient nous rencontrer cinq minutes avant le début pour annoncer qu'il a un conflit d'horaire et doit participer à une formation (dans le même édifice). Les membres sont déçus de son absence. Il reste donc les trois directeurs-adjoints de directions d'hébergement, un éducateur et la co-présidente du comité, une professionnelle de la recherche. Deux autres sont en vacances et le professeur de l'UQAM est retenu à la maison pour des obligations familiales. Le midi, je croise André au restaurant et lui propose de faire une entrevue individuelle avec lui en utilisant le questionnaire de l'entrevue de groupe. Il accepte et l'entrevue a lieu le surlendemain. Je veux absolument avoir son avis car il est un de ceux qui sera directement touché par la pérennisation des activités. C'est d'ailleurs pour cette raison qu'il a été invité à siéger au comité.

Voici le questionnaire utilisé dans l'entrevue de groupe

1. Comment les activités en arts et culture sont-elles perçues au sein du personnel ?
2. Quelle valeur reconnaît-on à ces activités dans l'établissement ?
3. Quelles contraintes le Groupe de développement doit-il surmonter pour faire accepter le principe de la valeur clinique de ces activités ?
4. Quel message faut-il privilégier auprès du personnel : la valeur clinique de l'activité ou l'équité dans l'offre de service ?
5. Est-ce la tâche du Groupe de développement de définir une prise de position de l'établissement, de mettre des balises, de définir des orientations ?
6. Peut-on faire un changement sans communiquer ? La communication et le changement sont-ils les deux côtés d'une même médaille ?
7. Mettre en place un projet de changement comme la pérennisation des activités requiert-il autre chose qu'une stratégie de communication ?
8. La stratégie doit-elle venir uniquement de la direction ?
9. Les moyens de communication officiels sont-ils suffisants pour faire passer ce message ?

10. Dans une optique de communication, les membres du Groupe de développement ont-ils un rôle à jouer pour faire accepter la pérennisation de l'offre de service au-delà du dépôt du projet ?

Extraits de l'entrevue de groupe et de celle d'André (les noms de participants sont fictifs) :

D'après vous comment sont perçues les activités en arts et culture dans l'établissement ?

Andréanne- Je trouve que cela vient encore beaucoup de la base. J'ai l'impression que ce n'est pas encore très reconnu comme activité de réadaptation par les intervenants, quel que soit le projet en place au niveau des arts (musique, danse, peinture). Ne serait-ce qu'André qui doit marteler le fait de ne pas utiliser la privation de cette activité comme une punition ; les cadres doivent intervenir et affirmer que le jeune qui a une punition à l'école par exemple, peut participer à cette activité, que celle-ci n'est pas que ludique. Ce n'est pas un nanane (sic) qu'on se donne ; c'est un processus à travers lequel on s'engage, on va chercher quelque chose à travers l'activité ; je pense que ce n'est pas encore bien intégré, ce n'est pas gagné. Je pense que les gens qui vivent ces activités ou qui veulent en développer en voient le bien-fondé, voient la démarche, voient ce qu'ils peuvent aller chercher avec les jeunes. Mais il n'y a pas encore de partage sur le plan de la diffusion.

Dans un Groupe de développement qui vise la pérennité de ces activités, quelles sont les contraintes face à ces changements que l'on veut faire ?

Véronique- Plus il va y avoir de ces activités, plus elles seront connues, plus les gens pourront en reconnaître la valeur clinique. La principale contrainte est le temps. Plus on dégage des intervenants, plus on leur donne des moyens, plus la programmation va se développer. Ce n'est pas parce que cela n'intéresse pas les gens. En comité de responsables de la programmation, on se demandait comment il se faisait que pas plus de gens ne montaient des activités. Et tout de suite il y a eu un cri du cœur : « On n'a pas le temps, on ne peut pas s'investir dans ces choses-là » ; de fait, ce sont toujours les mêmes qui s'investissent en le faisant *sur leur bras*. C'est parce que ces gens-là ont un don de soi plus développé, que ce sont des passionnés et qu'ils prennent cela sur eux souvent.

Quel rôle voyez-vous à la communication dans le processus ?

Steve- La communication, c'est gros. Il y a deux fonctions : une première, très terre à terre, qui utilise des moyens internes (affichage, babillard électronique) et qui sert à valoriser le personnel, qui fait connaître ce que fait celui-ci. C'est le volet diffusion d'information à l'interne.

Mais il y a un autre volet qui implique de la concertation ou de la coordination. Le comité de direction a mis en place un groupe de travail qui doit réfléchir à la place des activités artistiques et culturelles (avec quelqu'un de la direction des services professionnels et des affaires universitaires qui va s'occuper de la rédaction) et qui se rencontre régulièrement. Je me demande ce que le comité de direction va faire ensuite : que doit-il mettre en place pour que cela reste vivant et de réaliser ce dont nous parlons présentement ? *Où s'en va-t-on, est-ce que le spectacle bénéficie peut être un symbole annuel vu de l'externe ?* Dans ce contexte, la communication est présente.

Que pourrait-on faire de plus qu'avec nos moyens de communication habituels ?

Steve- Le plan est vaste, il y a une panoplie de moyens. Il y a plein d'idées. Pourquoi, par exemple, ne pas intégrer les œuvres des jeunes dans nos communications officielles, comme les souhaits du directeur général à Noël ? Prenons les babillards électroniques¹ : quand on annoncera un vernissage au site Cité-des-Prairies, on pourrait aussi utiliser les œuvres comme illustration. Visuellement, cela accroche et tu seras plus porté à aller voir l'exposition que si tu lis seulement une ligne sur l'écran qui t'y invite. C'est sûr que l'éducateur de Cité-des-Prairies n'ira pas voir l'exposition au site Rose-Virginie-Pelletier² durant son heure de lunch. Mais cela va l'informer que l'activité existe et va sûrement sensibiliser le personnel de Rose-Virginie-Pelletier à y aller.

Comme membre du Groupe de développement, voyez-vous un rôle au Groupe au-delà du dépôt du projet dans une optique de communication ?

Sylvie- Je me suis posé la question sur la structure de suivi. Devrait-on devenir un comité de suivi, quel sera notre rôle et qui en fera partie ? Tous les membres actuels devraient-ils en être ? Pensons à la recevabilité des projets : qui devrait les évaluer ? On a un rôle à jouer, ne serait-ce que pour la vigie, s'assurer qu'il n'y a pas de glissement. Il faut maintenir l'offre de service vivante afin de garder le cap sur le sens. Cela prend un comité de suivi pour faire des états de situation, pour s'assurer du roulement de ces contenus. Je verrais mal que nous n'ayons pas de rôle dans le suivi. Je le vivrais mal.

Steve- Si on veut vraiment y accorder une place, qu'il y ait une reconnaissance réelle, il faut plus que déposer un document qui clôt le dossier. Dans la section 7 de notre document qui traite d'une offre de service intégrée entre les directions, je vois la participation des trois adjoints dans la structure de pérennité. Il y a un aspect concerté, où les communications sont présentes, où de temps en temps nous

¹ Dans les sites d'hébergement et ceux qui accueillent des visiteurs, une programmation interne sur écran de télévision est en implantation ; le contenu vise à reproduire, de façon simplifiée, le contenu de la page d'accueil quotidienne de l'intranet et d'autres informations pertinentes pour le personnel et les visiteurs. Steve suggère ici d'y diffuser les œuvres des jeunes réalisées dans les activités de peinture.

² L'un est situé dans le quartier Rivière-des-Prairies, le second à Pierrefonds.

devrons nous arrêter et se donner une vue d'ensemble (macro organisation) et évaluer où on s'en va. Qu'on se demande où on en est rendu un an plus tard. Il faut aussi que notre personnel qui réalise les projets puisse se rencontrer pour se stimuler, se compléter.

Véronique- Il ne faut pas que les mandats viennent seulement d'en haut, il faut aussi que cela remonte, qu'il y ait des échanges. C'est la base.

L'entrevue de groupe me réserve de belles surprises. Les gens sont francs et ont des opinions très arrêtées. Ainsi, ils ont d'emblée reconnu que le niveau de connaissance de la valeur des activités artistiques et culturelles dans l'établissement ne dépasse pas le réseau des gens qui les appliquent. De plus, ils constatent que les activités sont balisées en fonction des employés et non pour ce qu'elles sont en soi : « Nous sommes axés beaucoup sur la personnalité des gens, sur la relation que ceux-ci établissent avec leurs collègues et leurs supérieurs, sur leur expertise dans l'activité ».

Leurs propos sur le rôle de la communication est étonnant de clarté. Pour l'une, la communication est la gestion du changement. « Si tu ne communique pas bien, ton changement va partir tout azimut ou va s'arrêter en chemin, chacun va dire moi je le veux ainsi ». Un autre y voit un moyen d'accompagnement des projets.

J'y ai vu une belle compréhension du rôle de la communication dans le changement. Dans *La communication du changement en organisation*, Giroux (2011) dit à la page 218 :

Le dialogue nous semble à sa place dans l'approche visant à *changer en communiquant* en raison de son caractère collectif, quotidien et continu. Bien que tous les auteurs ne s'entendent pas sur une définition unique, il ressort de cela que le dialogue est une forme de conversation d'une qualité toute particulière.

Plus loin, elle cite Kristiansen et Bloch-Poulen (2000) :

... la transformation des relations au sein de l'organisation est possible si l'on crée un *contenant* accueillant permettant au non-dit de s'exprimer. Ces chercheurs définissent le dialogue comme une conversation risquée, imprévisible et inquisitrice dans laquelle le souci de l'autre est ressenti. La vérité n'est pas donnée à l'avance, mais construite au cours de l'échange entre les partenaires. Selon eux, le dialogue progresse au fur et à mesure que des éléments nouveaux sont ajoutés dans les interactions, créant ainsi un mouvement en spirale qui permet d'avancer. Ce processus se produit dans un climat d'acceptation de l'autre en tant que personne

distincte, sans qu'il y ait nécessairement accord sur les positions. (Giroux, 2011, p. 220).

La première question que nous nous sommes posée au début de cette recherche est de savoir justement si la communication peut être seulement instrumentale dans un processus de changement organisationnel. Or, les membres du Groupe de développement ont effectivement identifié que leur démarche de réflexion pouvait bénéficier de la contribution d'un deuxième type de communication. Ils constatent que les changements de perception seront un long processus qui demandera plus qu'un plan de communication pour réussir.

Je réalise que les membres sont conscients que la communication au CJM-IU sera toujours fonctionnaliste, mais ils voient aussi qu'une vision interprétative, qui vise à créer un sens et à interpréter l'organisation comme une réalité composite en constante évolution (Giroux, 1998), peut bonifier la stratégie de changement. Ce changement de perception est probablement la plus belle réussite de l'intervention ; on cesse de voir la communication uniquement comme un plan qui fait connaître et accepter la vision de la direction. Mais il demeure que les membres peuvent difficilement aller plus loin dans leur analyse, si ce n'est qu'ils reconnaissent à la communication une place au sein du comité de suivi à venir.

Application du modèle aux travaux du Groupe de développement

Pour pouvoir comprendre la mise en œuvre du changement, j'applique le modèle aux démarches réalisées par le Groupe.

Conversation

Dans un premier temps, j'identifie les activités suivantes comme composant deux étapes de la conversation, soit l'opérationnalisation et l'appropriation.

1-L'opérationnalisation

C'est par elle que le groupe se met en marche et définit ses balises

Étapes réalisées dans les rencontres du Groupe

- Former le groupe – définir le rôle des participants (dont le mien, présentation de la recherche)

- Se donner un plan de travail – préciser la méthode utilisée
- Préciser les stratégies de communication en regard des travaux effectués
- Comprendre le mandat
- Étape 1 : s'entendre sur des objectifs comme groupe de développement

2- L'appropriation

C'est l'étape qui permet à chacun d'analyser la situation et d'y aller de propositions. Chaque rencontre visait un échange sur un sujet différent. Les comptes rendus de ces rencontres ont constitué le texte de l'offre de service. Le produit final était donc une construction du groupe.

Étapes réalisées lors des rencontres du groupe

Identification des objectifs visés par l'offre de service

- Reconnaître l'importance des arts et de la culture dans les programmes
- Développer une vision commune de la clientèle et des activités pouvant répondre à ses besoins
- Préciser la structure nécessaire pour assurer une coordination, une cohérence et une concertation entre les directions

Identification des principales caractéristiques de la clientèle cible (étape 2) aux enfants et aux adolescents

- besoins de la pyramide de Maslow
- lien entre ces besoins et les domaines de l'intégration sociale

Réflexion sur le sens de l'intervention dans le cadre des arts et de la culture (étape 3)

- Principes directeurs liés au modèle psychoéducatif
- Valeurs à privilégier auprès de la clientèle

Inventaire des principaux contenus offerts au CJM-IU (étape 5)

- Mise en commun des activités offertes dans les directions
- Identification des enjeux spécifiques entourant certains contenus
- Détermination de nouveaux contenus à investiguer

Réflexion sur les modalités d'évaluation entourant les activités liées aux arts et à la culture (étape 6)

- Critères d'évaluation des impacts à identifier

Inventaire des activités de reconnaissance (étape 7)

- Réfléchir sur les activités existantes
- Identifier des activités à mettre en place.

Métaconversation

Dans un deuxième temps, j'identifie les activités d'opérationnalisation et d'appropriation suivantes comme étant maintenant une métaconversation, soit un processus d'échange qui permet de valider le contenu de la conversation et d'en produire un texte (première négociation) qui sera présenté à la direction (deuxième négociation). Le résultat de la deuxième négociation mène à un texte qui sera approuvé par la direction, c'est-à-dire l'institutionnalisation.

Je situe dans quelles rencontres ces métaconversations se sont tenues.

1- Première négociation

Validation régulière dans les équipes d'intervention sur l'orientation des travaux du Groupe
Détermination des objectifs poursuivis dans l'intervention dans les arts et à la culture
(étape 3)

- Identification des objectifs de l'offre de service
- Objectifs à poursuivre en termes de compétences à développer chez la clientèle en tenant compte du portrait et des besoins identifiés
- Consultation auprès des intervenants, milieu scolaire et artistique sur la validation des objectifs choisis par le Groupe en fonction de la clientèle identifiée

Inventaire des principaux contenus (étape 5)

- Consultation auprès des intervenants artistes pour valider les contenus identifiés par le groupe comme intéressants à développer

Réflexion sur les modalités d'évaluation entourant les activités liées aux arts et à la culture (étape 6)

- Partenariat avec UQAM pour recherche en art-thérapie

Proposition visant la dispensation des contenus liés aux arts et à la culture
(étape 8)

- Proposition identifiant type de contenu, exigences cliniques, financement
- Consultation auprès des intervenants artistes visant la validation ou la bonification
- Concertation avec la directrice de la fondation pour assumer l'arrimage pour le financement

Précision sur la structure nécessaire pour assurer une coordination entre les directions
(étape 9)

- Déterminer, à partir des réflexions du groupe, la structure nécessaire pour assurer une cohérence, une concertation et une coordination entre les différentes directions en regard des arts et de la culture
- Discussion sur le type de suivi nécessaire pour assurer la pérennité
- Réflexion sur le rôle et responsabilités de chacun en fonction de la structure adoptée
- Prévoir collaboration avec le bureau des communications et la Fondation pour diffuser l'information

2- Deuxième négociation

Présentation de l'offre de service au comité des directions clientèle

- Appréciation du travail effectué
- Précisions à apporter sur la répartition du financement (identifier le montant par direction et non pour l'ensemble des trois)
- Corrections effectuées

3- Institutionnalisation

Offre de service approuvée par le comité des directions clientèle

- Mise en place des recommandations du Groupe de développement
- Création des comités
- Réalisation d'un plan de communication à l'interne

1^{er} décembre 2011

Début de ma période intensive de rédaction. Je me donne trois semaines pour compléter la rédaction des quatre chapitres. Je suis en congé d'études du 1^{er} au 21 décembre.

9 décembre 2011

Envoi du chapitre 1 à mon directeur de recherche. Il me suggère de débiter le chapitre avec une présentation du projet dans lequel je me situe comme gestionnaire et comme chercheur. Il me suggère aussi de ne pas soumettre d'hypothèses mais bien de poser des questions auxquelles je répondrai à la fin.

Les trois questions retenues sont :

1. Comment une culture de l'initiative s'exprime-t-elle dans un contexte communicationnel de type fonctionnaliste ?
2. Comment la communication peut-elle contribuer à garder vivante la culture de l'initiative dans le processus de pérennisation annoncé ?
3. Dans un processus de changement organisationnel comme celui proposé au CJM-IU, la communication est-elle seulement instrumentale ?

17 décembre 2010

Réflexion sur la notion de groupes de développement

Le cas des groupes de développement au CJM-IU est intéressant. Ceux-ci servent à analyser un problème afin de proposer une solution concrète. Comme dans le cas de la pérennisation de l'offre de service visant les arts et la culture, la description précise de la situation et des objectifs à atteindre et le choix des membres sont faits soigneusement par les directeurs mandataires.

Pour l'établissement, les groupes de développement sont un moyen efficace de susciter les échanges entre personnes concernées et dont le but est de proposer une solution à la direction. En communication seulement, l'évolution rapide des technologies crée une pression sur l'établissement qui demande réflexion et partage d'information. Durant la dernière année, le CJM-IU a créé des groupes de développement sur l'édition, sur l'utilisation des médias sociaux et sur les besoins technologiques reliés à l'utilisation de

plateformes multimédias. Par leur fonctionnement normalisé, ces groupes de développement sont un bel exemple du fonctionnement du modèle de Giroux, puisqu'on y dispose d'abord d'une traduction en contexte de la situation **et** de temps pour réaliser la conversation. Le retour des mandataires devant le comité des directions clientèle pour faire adopter le devis au début ou valider le travail effectué à la fin peut demander une forme plus ou moins grande de négociation qui correspond à la métaconversation.

Avec l'exemple des groupes de développement, on réalise que lorsque des changements organisationnels sont en jeu, la communication peut être plus qu'instrumentale, car elle permet aux gens de construire ensemble un nouveau sens ou un nouveau projet. Mais il demeure que le rôle de la communication est fonction de l'importance qu'on lui reconnaît dans l'établissement. Au CJM-IU, le responsable des communications est adjoint au directeur général et il siège au comité de direction. Il n'en est pas ainsi partout.

Une démarche constructionniste qui laisse place à une évaluation régulière du niveau de compréhension du pourquoi et du comment des changements annoncés pourrait améliorer la qualité de la communication et à terme, lui donner plus qu'un rôle instrumental dans les processus de changement. J'en conclus donc que la communication dans le processus de pérennisation des activités artistiques et culturelles n'est pas qu'instrumentale. Il faut toutefois admettre qu'il a fallu l'intervention prévue avec le Groupe de développement dans le cadre de cette recherche pour que son importance dans le processus de changement soit documentée au sein de l'établissement.

19 décembre 2011

La rédaction est complétée ! J'envoie le chapitre 4 à mon directeur de recherche. On se donne rendez-vous pour parler de l'ensemble de l'œuvre au début de 2011.

6 janvier 2011

Bonne rencontre et bon début d'année !

Au chapitre 1, il me propose une nouvelle formulation des questions :

1. Comment un établissement au fonctionnement très structuré peut-il susciter ou consolider une culture de l'initiative chez son personnel ?

2. Quelle fonction peut jouer la communication dans la pérennisation des initiatives en arts et culture ?
3. Comment la communication peut-elle contribuer à des processus de changement organisationnel comme ceux observés au CJM-IU ?

Le chapitre 4 doit être restructuré. Je dois y aller de mes commentaires et de mon analyse. Ce n'est plus le temps de présenter des résultats. Je dois donc transférer au chapitre 1 le contenu des entrevues que j'utilise pour comprendre la problématique. Je dois aussi être en mesure de démontrer comment, grâce à mon approche, la communication peut être utilisée dans les cas d'un changement organisationnel. « Il faut que ta méthode soit transférable, que ta démarche soit claire, facile à reproduire, que tes questions puissent servir de guide à quelqu'un qui viserait le même objectif dans un autre contexte. »

Donc, la démarche n'est pas tellement le sujet que la façon dont on va la réaliser ; elle doit être constitutive d'une bonne démarche de communication. Il veut que le chercheur s'adresse à l'adjoint au directeur général pour lui faire ses recommandations.

Dans la conclusion, il veut que je revienne sur le modèle proposé et sa généralisation dans d'autres contextes.

12 janvier 2011

Je continue mes recherches pour m'aider à bonifier le chapitre 4. En tentant de connaître les nouveaux écrits de Giroux, je mets la main sur un livre sorti en 2011 sous la direction de Sylvie Grosjean et Luc Bonneville : *La communication organisationnelle (approches, processus et enjeux)*. J'avoue que si ce livre était paru un an avant, il m'aurait évité bien des tâtonnements. On y fait l'histoire de la communication organisationnelle, on s'arrête sur les approches systémiques, fonctionnalistes, critiques, symboliques et culturelles et Nicole Giroux y traite de la communication du changement dans l'organisation. Un livre réconfortant, bien fait, didactique et concret. Ceux qui à l'avenir se pencheront sur la communication en organisation feront un bon bout de chemin avec cet ouvrage.

Je me sens conforté dans mes analyses en relisant Giroux (il s'agit d'une bonne synthèse de ses textes parus durant les 20 dernières années) qui conclut que la

communication peut être une porte d'entrée pour analyser le changement organisationnel. Bref, je pense que j'ai fait les bons choix.

21 février 2011

Premiers regards externes sur le mémoire

J'ai soumis une copie du mémoire à ma collègue directrice des ressources humaines au CJM-IU. Elle questionne quelques affirmations, mais trouve de façon générale que les idées sont claires et bien exprimées. Elle apprécie le lien développé entre la communication et l'évolution de la culture organisationnelle. À la fin, quand j'aborde la généralisation du modèle de mise en œuvre du changement de Giroux, elle me fait remarquer que la méthodologie que je décris et qui pourrait s'appliquer ailleurs qu'au CJM-IU ressemble beaucoup à la méthode *lean*. Elle me remet d'ailleurs un peu de documentation sur celle-ci. Selon mon expérience, la méthode *lean* sert surtout dans de petites équipes de travail où on «enferme» les gens dans un milieu jusqu'à ce qu'ils trouvent de nouvelles façons de faire les choses. J'y vois surtout un milieu clos et non une réalité où la conversation a sa place dans l'ensemble de l'établissement. Assurément, je vais vérifier le bouquin *Système Lean - penser l'entreprise au plus juste* qu'elle m'a prêté.

J'ai aussi fait lire le mémoire à une collègue C.A. qui enseigne aux HEC et que j'ai connue dans le milieu hospitalier (elle a été directrice des finances d'un grand hôpital montréalais). Son premier commentaire en a été un d'étonnement sur le fait que le CJM-IU, compte tenu de sa clientèle, n'avait pas encore intégré dans sa programmation l'utilisation de l'art-thérapie. Pour quelqu'un qui a une bonne expérience en milieu psychiatrique où l'art est intégré au traitement clinique, elle ne comprend pas pourquoi le CJM-IU doit compter sur les initiatives du personnel pour rapprocher l'art des jeunes. Outre cet étonnement, ses commentaires généraux ont aussi été fort positifs.

Je fais lire le tout corrigé à ma conjointe pour qu'elle révise le texte. Elle trouve évidemment beaucoup de coquilles, mais me conforte sur le contenu ; elle trouve que le texte coule bien.

Avec les réflexions de ma collègue des ressources humaines, j'ai ainsi eu le poulx de deux personnes qui connaissent la communication dans leur quotidien sans jamais l'avoir étudiée en profondeur. Les deux ont affirmé avoir trouvé le texte coulant et facile à

comprendre. J'ai évidemment tenu compte de leurs commentaires et questionnements plus spécifiques.

La quatrième personne qui a lu le mémoire est ma collègue du bureau des communications, mais elle a manqué de temps pour me le commenter. La dernière personne qui en a pris connaissance est mon directeur de recherche. Encore là, que quelques ajustements et précisions sont requis. Nous convenons que je devrais terminer le tout pour la fin mars. Il est à l'aise avec mon texte et avec mes conclusions. J'avoue qu'en le quittant, j'étais soulagé de savoir que le but était en vue. Je suis heureux de pouvoir déposer enfin mes bagages.

21 mars 2011

Dépôt du mémoire au secrétariat de la Faculté de communication

La secrétaire m'informe qu'elle reprendra contact avec moi quand elle aura reçu les commentaires de mon directeur de recherche et des deux autres professeurs (1 et 3) membres du jury.

21 juin 2011

Lettre de la Faculté de communication

« J'ai le plaisir de vous annoncer que l'évaluation de votre mémoire intitulé «L'apport de la communication dans un processus de changement organisationnel : l'exemple de la pérennisation des activités artistiques et culturelles au Centre jeunesse de Montréal-Institut universitaire» est terminée et votre résultat est « Très bien » à la condition que des corrections mineures y soient apportées. Ces corrections sont en fonction des commentaires des membres de votre jury et aussi en fonction des règles de présentation en vigueur. »

Fort heureux, je prends connaissance des commentaires et prend contact avec mon directeur de recherche. Nous convenons des corrections à faire, notamment au cadre théorique qui doit être simplifié. Je suggère d'utiliser intégralement le modèle dialogique de mise en œuvre du changement de Giroux et de laisser tomber le modèle modifié que j'avais développé pour intégrer le systémisme et le constructivisme.

Cette décision simplifie grandement le cadre théorique. Toutefois, je réalise une analyse plus détaillée de la démarche de Giroux pour développer son modèle et ajoute

une discussion sur les paradigmes qu'elle identifie : fonctionnaliste, interprétatif, critique et constructionniste. De plus, j'accorde une plus grande attention à ma position éthique dans cette recherche.

En y réfléchissant, je réalise que ma recherche me permet d'observer mon travail avec un regard externe et que j'y décris la communication interne comme étant aussi une conversation entre pairs. C'est comme si je remettais en question l'approche en communication que j'utilise depuis des années, d'où l'inconfort à décrire ma position éthique.

Le constat que je fais après coup est que j'avais besoin, pour me situer dans ma carrière, de jeter ce regard différent sur mon travail.

CONCLUSION

Me voici rendu à la fin. Qu'est-ce que j'en retire ? D'abord que la maîtrise se divise en deux parties : d'abord la scolarité, où le partage avec les collègues et le plaisir d'aller en classe sont omniprésents et ensuite la rédaction du mémoire, nettement plus laborieuse.

Dans la première partie, j'ai trouvé les travaux amusants à faire et à présenter en classe. J'ai débuté le processus avec la première cohorte de l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal du programme court *Communication et santé* en septembre 2007. Des 12 personnes qui ont commencé le programme, seuls quatre l'ont terminé dans les délais. Nous avons tous fait le saut dans le programme régulier de maîtrise en communication en septembre 2008 et tels les trois mousquetaires, avons vécu ensemble les affres et les questionnements propres à cette décision de vie importante. Sans cette solidarité à quatre, je ne crois pas qu'un seul parmi nous aurait pu se rendre jusqu'au bout.

Une fois la scolarité complétée, il faut passer à la portion rédaction du mémoire, lequel est un processus long, ardu, difficile et qui provoque de multiples remises en question. On a souvent envie de tout abandonner, mais seulement pour pouvoir se convaincre ensuite de persévérer. On se dit qu'on a trop attendu, qu'il fallait commencer cette démarche à 30 ans et non à 50, que faire une maîtrise tout en travaillant c'est fou, surtout, comme dans mon cas, quand on change trois fois d'emploi entre 2007 et 2011. Mais je dois être honnête, si je fais mon mémoire sur le changement dans une organisation, c'est peut-être parce que je suis à l'aise avec la notion de changement... dans les organisations, non ? On se dit que de vouloir faire une recherche-intervention, cela nous oblige à connaître et à s'imprégner d'un milieu avant d'y intervenir. Il est donc logique que tout soit à recommencer quand on change de milieu. C'est mon karma.

Si j'avais continué avec mon projet à Laval, j'aurais déjà fini depuis 15 mois. Bref, ce fut un long parcours du combattant, mais je suis finalement fier du résultat. Quand je parle de mes conclusions à mes collègues, je sens un intérêt et en même temps des remerciements d'avoir mis au jour une façon de faire particulière dans cet établissement

où on laisse quand même une belle place à la conversation. J'ai aussi eu de beaux compliments de ma participation et de mon implication dans les travaux du Groupe de développement. Et je me suis senti bien dans mon double rôle de chercheur et de directeur.

Je reviens à mon proverbe japonais préféré : « Si tu es pressé, fais un détour ». Je constate que d'aller à fond dans un sujet n'est pas la façon la plus rapide de le comprendre, mais sûrement la plus efficace d'y arriver. Et que tous ces efforts m'auront permis de comprendre que, finalement, travailler d'abord pour soi avec le plus de rigueur possible est ce qui est finalement le plus valorisant. Je pense que ce journal de bord est le meilleur témoignage de la difficulté de ce parcours, mais aussi du cheminement ardu mais néanmoins enrichissant vers les réponses aux trois questions du début. Je suis maintenant convaincu que la conversation a un rôle particulier à jouer dans des contextes de changement organisationnel.

J'ai eu la chance de compter sur un directeur de recherche qui a été un guide de première classe. J'ai aimé son doigté dans les moments les plus difficiles, sa grande écoute et sa capacité de me faire cheminer et même de me déstabiliser, mais sans jamais me démobiliser. Je lui dois beaucoup et je le remercie d'avoir mis son talent à ma disposition.

FM/6 septembre 2011

BIBLIOGRAPHIE

Collerette, P., G. Delisle et R. Perron. 2000 *Le changement organisationnel : théorie et pratique*, Sainte-Foy, Presse de l'Université du Québec.

Demers, C. et N. Giroux. 1998. « Communication organisationnelle et stratégie », *Revue internationale de gestion*, Vol. 2, no 2, p. 17-32.

Giroux, N. 1998. « La communication dans la mise en œuvre du changement ». *Management international*, Vol. 3, no 1, p. 1-15.

Giroux, N. 2011. « La communication du changement en organisation » in Grosjean S. et L. Bonneville (dir. publ.). *La communication organisationnelle – approches, processus en enjeux*, Montréal, Chenelière-éducation.

Kristiansen, M., et R. Stern. 1998. « Informal Networks and Organizational Crises: An Experimental Stimulation. *Social Psychology Quarterly*, 51 (2), p. 123-140.

Sanchez, Paul. 2006. « Organizational culture » in *The IABC Handbook of organizational Communication*, Jossey-Bass, San Francisco.